

## ÖZET

Doğru çalışanları örgüte çekmek, bu çalışanların örgütte kalmalarını sağlamak ve çalışanları motive etmek bir ödüllendirme sisteminin temel amaçları olarak kabul edilmektedir. Bu amaçları yerine getirebilmesi için ödüllendirme sistemleri oluşturulurken dikkate alınması gereken iki temel boyut vardır: Sistemin yapısı ve süreçleri. Sistemin yapısı; bu sistemlerin iş bazlı, kişi bazlı, performansa dayalı, hiyerarşik yapıyı destekler v.b. şekilde olması ile ilgilidir. Buna karşın süreç boyutu ise, sistemin işleyişi ile ilgili olup, iletişim ve karar alma süreçlerini içermektedir. Özellikle doğru beceri, yetkinlik ve yüksek performansa sahip çalışanların örgütte kalmalarını sağlamak ve çalışanları motive etmek amacı açısından bakıldığında, örgütsel adalet algısının bu sistemlerin başarısında önemli bir etken olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel adaletin ilk temellerini Eşitlik Teorisi (Adams,1965) oluşturmaktadır. Teori, ödüllerin çalışanların katkılarına göre dağıtılmasıyla ilgili olan dağıtım adaletini açıklamaktadır. Ancak çalışanların örgütsel adalet algılarını şekillendiren tek belirleyici örgütte dağıtılan ödüllerin miktarı değildir. Thibaut ve Walker (1975); insanların adillik kararı verirken sonuçlar kadar bu sonuçlara yol açan prosedürlerle de ilgilendiklerini ifade etmektedirler. Buna göre çalışanlar adalet değerlendirmesi yaparken, elde ettikleri kazanımların oluşmasında kullanılan formel prosedürleri ve bu prosedürleri uygulayan yöneticileri ile ilişkilerini de dikkate almaktadırlar. Bies ve Moag (1986)'a göre prosedürlere ilişkin bu iki algı birbirinden farklı adalet algısı ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların yöneticileriyle ilişkilerine ilişkin adalet algılarını “etkileşim adaleti” olarak tanımlamaktadır.

Bu çalışma ödüllendirme sisteminin yapı ve işleyişi ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin tespit edilmesine yöneliktir. Bu amaçla yapılan araştırmada ödüllendirme sisteminin yapı ve süreçlerine ilişkin çalışan algısı ve örgütsel adalet algıları sorgulanarak birbirleri arasındaki etkileşim ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

**ANAHTAR KELİMELER:** Ödüllendirme sistemi, Örgütsel Adalet, Motivasyon, Prosedür Adaleti, Etkileşim Adaleti, Dağıtım Adaleti.

# **A RESEARCH TO ANALYZE THE RELATIONSHIP BETWEEN REWARD SYSTEMS AND ORGANIZATIONAL JUSTICE**

## **ABSTRACT**

To attract the right people, to retain them in the organization and to motivate the employees are considered as the main objectives of the reward systems. There are two dimensions while designing the reward system in order to realize these objectives: The structure and the process of the system. Structure of the system relates to whether it is job based, person based, performance based or correlated with hierarchic structure. On the other hand, process dimension, being related with the progress of the system, includes communication and decision making processes. When considered regarding the objective of retaining specially the people who have the right skill, competency and high performance and motivating the employees; it is accepted that the perceived organizational justice is an important factor for the success of these systems.

Equity Theory (Adams, 1965) constitutes the base for the organizational justice. The theory explains the distributive justice, which relates to the distribution of rewards. However, the amount of the rewards in the organization is not the unique determiner, which forms the organizational justice perceived by the employees. Thibaut and Walker (1975) mention that while deciding on the fairness, people take into account the procedures that create the results, as well as the results themselves. In accordance with this, while assessing the degree of justice, people take into consideration the formal procedures that are used for obtaining the achieved outputs and their relations with the managers who are carrying on the procedures. According to Bies and Moag (1986), these two types of justice related with the procedures maintain different types of justice perceptions. They define the justice perception of the employees respecting their relations with their managers as “interactional justice”.

This study aims to define the relation between the structure and the process of reward system and the organizational justice. In the research, which was implemented with this purpose, it has been attempted to reveal the interaction between these two by

investigating the employee perception regarding the structure and the process of reward system and their organizational justice perception.

**KEY WORDS:** Reward System, Organizational Justice, Motivation, Procedural Justice, Interactional Justice, Distributive Justice.

## İÇİNDEKİLER

### ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ VE BİR UYGULAMA

Sayfa No

TEZ ONAY SAYFASI .....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	Vi
TABLOLAR LİSTESİ .....	Xi
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	Xiii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİ

1. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ .....	3
1.1. Ödülün Tanımı .....	3
1.2. Ödüllendirme Sistemlerinin Tanımı ve Tarihçesi .....	5
1.3. Ödüllendirme Sistemlerinin Amaçları .....	9
2. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİNİN ÖRGÜT AÇISINDAN ROLÜ VE ÖNEMİ .....	11
2.1. Ödüllendirme Sistemlerinin Motivasyon Açısından Önemi .....	11
2.2.Ödüllendirme Sistemlerinin Örgüt Performansı Açısından Önemi .....	26
2.3. Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini Açısından Önemi .....	30
2.4.Ödüllendirme Sistemlerinin İşgören Devir Hızı ve devamsızlık Açısından Önemi .....	33

<b>3. ÖDÜL TÜRLERİ .....</b>	<b>36</b>
<b>3.1. İçsel Ödüller .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2.Dışsal Ödüller .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2.1. Finansal ödüller .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2.2. Finansal olmayan ödüller .....</b>	<b>62</b>
<b>3.2.3. Öneri sistemleri .....</b>	<b>75</b>
 <b>4. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİNİN TASARIMINDA</b>	
<b>ANAHTAR ROLE SAHİP UNSURLAR .....</b>	<b>83</b>
<b>4.1. Örgüt İçi Unsurlar .....</b>	<b>83</b>
<b>4.1.1. Örgüt stratejisi .....</b>	<b>83</b>
<b>4.1.2. Örgüt kültürü .....</b>	<b>89</b>
<b>4.1.3. Örgüt yapısı .....</b>	<b>91</b>
<b>4.2. Dış Çevre Unsurları .....</b>	<b>92</b>
 <b>5. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİNİN OLUŞTURULMASI VE</b>	
<b>İŞLERLİK KAZANDIRILMASI AÇISINDAN</b>	
<b>İZLENMESİ GEREKEN İLKELER .....</b>	<b>93</b>
<b>5.1. Başarı İçin Uyulması Gereken İlkeler .....</b>	<b>93</b>
<b>5.2. Başarısızlığa Yol Açan Nedenler.....</b>	<b>97</b>

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ**

<b>1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE TANIMI .....</b>	<b>99</b>
<b>1.1. Örgütsel Adalet Türleri .....</b>	<b>102</b>
<b>1.1.1. Dağıtım adaleti (Distributive justice) .....</b>	<b>103</b>
<b>1.1.2.Prosedür adaleti (Procedural justice) .....</b>	<b>104</b>
<b>1.1.3.Etkileşim adaleti (Interactional justice) .....</b>	<b>109</b>
<b>1.2. Greenberg'in Adalet Türleri Sınıflandırması .....</b>	<b>110</b>

1.3. Örgütsel Adalet Türleri Arasındaki İlişki .....	112
1.4. Örgütsel Adalet Algısı ve Türlerinin Kişisel ve Örgütsel Sonuçlara Etkileri.....	113
<b>2. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ .....</b>	<b>115</b>
2.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması .....	115
2.1.1. Reaktif-içerik teorileri .....	116
2.1.2. Proaktif-içerik teorileri .....	121
2.1.3. Reaktif-süreç teorileri .....	123
2.1.4. Proaktif- süreç teorileri .....	124
2.2. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Modeller ve Adalet Teorisi .....	125
<b>3. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİ VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ.131</b>	
3.1. Ödüllendirme Sistemleri ve Örgütsel Adalet Türleri Arasındaki İlişki .....	132
3.1.1. Ödüllendirme sistemleri ve dağıtım adaleti .....	133
3.1.2. Ödüllendirme sistemleri ve prosedür adaleti .....	140
3.1.3. Ödüllendirme sistemleri ve etkileşim adaleti .....	144
3.2. Ödüllendirme Sistemlerinin Yapısal Unsurları ve Süreçleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki .....	144
3.2.1. Ödüllendirme sistemlerinin yapısal unsurları ve süreçleri .....	145
3.2.2. Ödüllendirme sistemlerinin yapısal unsurları ile örgütsel adalet arasındaki ilişki .....	169
3.2.3. Ödüllendirme sistemlerinin süreçleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişki .....	177

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**ÇALIŞANLARIN ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN ALGILARI İLE**  
**ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİNE**  
**YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI**

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ .....</b>	<b>181</b>
1.1. Araştırmanın Amacı .....	181
1.2. Araştırmanın Kapsamı .....	182
1.3. Araştırmanın Yöntemi .....	183
<b>2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI .....</b>	<b>184</b>
<b>3. BULGULAR .....</b>	<b>185</b>
3.1. Çalışanların Demografik Özellikleri .....	185
3.2. Faktör Analizi Sonuçları .....	186
3.2.1. Ödüllendirme sistemi ölçeğinin faktör analizi	
sonuçları .....	186
3.2.2. Örgütsel adalet ölçeğinin faktör analizi sonuçları .....	189
3.3. Betimsel İstatistikler .....	191
3.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları .....	192
3.4.1. Ödüllendirme sistemi ölçeğinin güvenilirlik ve	
geçerlilik analizi sonuçları.....	192
3.4.2. Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik ve	
geçerlilik analizi sonuçları .....	195
3.5. Ödüllendirme Sistemleri ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki	
İlişkilerin Analizine Yönelik Bulgular .....	197
3.5.1. Genel olarak ödüllendirme sistemi ile	
örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki .....	198
3.5.2. Ödüllendirme sistemi boyutları ile dağıtım adaleti	
arasındaki ilişki .....	199

3.5.3. Ödüllendirme sistemi boyutları ile prosedür adaleti	
arasındaki ilişki .....	200
3.5.4. Ödüllendirme sistemi boyutları ile etkileşim adaleti	
arasındaki ilişki .....	201
3.5.5. Çalışanların demografik özellikleri, kıdem ve	
pozisyonları ile örgütsel adalet ve ödüllendirme	
sistemine ilişkin algıları arasındaki ilişki .....	202
4. SONUÇ .....	206
KAYNAKÇA .....	209
EKLER .....	227
ANKET FORMLARI .....	228
ÖZGEÇMİŞ .....	232



## TABLÖLER LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Takdir ve Ödül Arasındaki Farklar .....	65
Tablo 2. Adaletin Dört Bileşeni Modeli .....	108
Tablo 3. Adalet Türleri Sınıflandırması .....	111
Tablo 4. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması .....	117
Tablo 5. Prosedür adaleti ve Dağıtım Adaleti İle İlişkilendirilen Ücretle İlgili Araştırmalar .....	142
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri .....	186
Tablo 7. Ödüllendirme Sistemi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları .....	188
Tablo 8. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları .....	190
Tablo 9. İki Ölçeğin Alt Faktörlerine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri .....	191
Tablo 10. Ödüllendirme Sistemi Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri .....	192
Tablo 11. Ödüllendirme Sistemi Ölçeğinin Korelasyon Analizi Sonuçları ....	194
Tablo 12. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri .....	195
Tablo 13. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Korelasyon Analizi Sonuçları .....	196
Tablo 14. Ödüllendirme Sistemi İle Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki.	198
Tablo 15. Ödüllendirme Sistemi Boyutlarının Bağımsız Değişkenler, Dağıtım Adaletinin Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları .....	199
Tablo 16. Ödüllendirme Sistemi Boyutlarının Bağımsız Değişkenler, Prosedür Adaletinin Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları .....	200
Tablo 17. Ödüllendirme Sistemi Boyutlarının Bağımsız Değişkenler, Etkileşim Adaletinin Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları .....	201
Tablo 18. Çalışanların Demografik Özellikleri, Örgütteki Kıdem ve Pozisyonları İle Örgütsel Adalet Türleri ve Ödüllendirme Sistemi Boyutları Arasındaki Korelasyonlar .....	203

<b>Tablo 19. Çalışanların Demografik Özellikleri, Örgütteki Kıdem ve</b>	
<b>Pozisyonlarının Örgütsel Adalet Türleri ve Ödüllendirme Sistemi</b>	
<b>Boyutlarına Ait Ortalama Değerleri .....</b>	<b>204</b>

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Motivasyon, Performans, Tatmin Arasındaki İlişki .....	12
Şekil 2. Porter-Lawler'ın Motivasyon Modeli .....	22
Şekil 3. Amaç Belirleme Modeli .....	25
Şekil 4. Yıldız Modeli .....	28
Şekil 5. Ödüllendirme Stratejisi Amaçlarının SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi .....	84
Şekil 6. Ödül Stratejisinin Oluşumu .....	85
Şekil 7. Stratejilerin Entegrasyon Sürecine İlişkin Bir Model .....	87
Şekil 8. Ödüllendirme Sistemi ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki....	197

## GİRİŞ

Yönetimde “Beşeri İlişkiler” döneminin başlamasına neden olan Hawthorne araştırmalarıyla birlikte, çalışanların sahip oldukları potansiyelin tümünü örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarına neyin sebep olduğu konusu gündeme gelmiştir. Bu dönem, çalışan motivasyonunun içeriği ve süreci hakkında sistematik araştırmaların başlangıcını oluşturmuştur. Böylelikle çalışanları motive edecek yeni yöntem ve uygulama tarzları araştırılmaya başlanmıştır. Ancak farklı ihtiyaç, kişilik, öncelik ve değere sahip olan insan faktörünün örgüt amaçları doğrultusunda güdülenmesi, oldukça karmaşık bir konudur. Bu sorun, örgütün tüm yapı ve süreçlerinde kendini göstermekle birlikte, özellikle ödüllendirme sistemlerinin bu amaç doğrultusunda yapılandırılmasını gündeme getirmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi gibi çağdaş yönetim uygulamalarının, örgütte insan kaynağının önemine ilişkin yeni yaklaşımlar sunması ödüllendirme sistemlerinin yapılandırılmasında etkili olmuştur. İnsana, yatırım yapılan bir kaynak olarak davranmak, örgütün amaçları ve değerlerine çalışanların bağlılıklarını kazanmak, insan kaynakları konularını stratejik planlarla birleştirmek, çalışanlara tüm kapasitelerini ve potansiyellerini kullanmaları için yardım etmek ve onların maksimum katkılarını örgüt hedeflerinin başarılmasına yönlendirmek, ödüllendirme sistemlerinin temel hedefleri olmuştur.

Bununla birlikte iş tatmini, ödül düzeylerinden duyulan tatmin gibi bireysel sonuçlar ve örgütsel bağlılık, vatandaşlık davranışı gibi örgütsel sonuçların oluşumunda önemli bir etkiye sahip olan örgütsel adalet algısı, ödüllendirme sistemlerinin başarısının kritik belirleyicilerindendir. Örgütsel adalet, üç adalet türünden oluşmaktadır. Bunlar; kazanımların adilliği ile ilgili olan, dağıtım adaleti; bu kazanımlara neden olan prosedürlerin adilliği ile ilgili olan, prosedür adaletidir. Prosedür adaleti ise, kazanımlara neden olan formel prosedürler ve çalışanların yöneticileriyle ilişkilerinin kalitesini yansıtan etkileşim adaleti bileşenlerinden oluşmaktadır. Üç adalet türünün de ödüllendirme sistemleri ile sebep – sonuç ilişkisi içerisinde olması beklenebilir. Çünkü ödüllendirme sistemleri çalışanların fazladan gösterdikleri performans, beceri, çaba v.b. katkılarına

karşılık verilen ödülleri olduğu kadar, bu ödüllerin oluşturulmasında kullanılan politika, prosedür ve süreçleri de içermektedir.

Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik araştırmalar bulunmakla birlikte, bu araştırmaların çoğunluğu, bazı yazarlar tarafından ödül olarak kabul edilen ücretle ilişkilidir. Bununla birlikte literatürde ödüllendirme sistemlerinin yapısı ve süreçleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik az sayıda çalışma mevcuttur. Bu nedenlerle tezin amacı; ödüllendirme sistemlerinin yapısal belirleyicileri ve süreçleri ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkileri incelemek olarak belirlenmiştir.

Bu amaca ulaşmak için tez üç bölümde ele alınmıştır. Birinci bölümde ödül, ödüllendirme sistemi, ödül türleri gibi kavramlar ele alınarak, ödüllendirme sisteminin teorik altyapısını oluşturan motivasyon teorilerine yer verilmiştir. Ödüllendirme sistemlerinin örgütte oluşturulması ve işlerlik kazandırılmasında etkili olan faktörler, başarı ve başarısızlık faktörleri bu bölümde ele alınan diğer konulardır.

Tezin ikinci bölümünde örgütsel adalet kavramı, örgütsel adalet türleri ele alınarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Örgütsel adalet teorileri incelendikten sonra, ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adaletin ilişkilendirilmesine çalışılmıştır. Bu amaçla ödüllendirme sisteminin yapısal belirleyicileri ve süreç boyutu ele alınarak incelenmiş, daha sonra da örgütsel adaletle ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise, çalışanların örgütlerinde uygulanan ödüllendirme sistemlerine ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular örgütsel adalet ve ödüllendirme sistemlerine ilişkin uluslararası alanda yapılan çalışmalarla bazı konularda örtüşmemektedir. Çalışanların bu tür algılarının içinde bulundukları genel ekonomik ve sosyal yapıdan bağımsız olamayacağı düşünüldüğünde bu sonuç anlamlı kabul edilebilir. Buradan yola çıkılarak örgütsel adalet ile ilgili evrensel ilkelerden söz edilemeyeceği, farklı ülke kültürleri, farklı ekonomik ve sosyal koşullarda farklı sonuçlar elde edilebileceği sonucuna varılabilir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİ

### 1. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 1.1. Ödülün Tanımı

Psikoloji uzmanları ödülü kendi bakış açılarına göre bireyin davranış sıklığını artıran herhangi bir şey olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanım ödülü, bireyin davranışını nasıl yönlendirdiği ile ilgili olarak tanımlamaktadır.<sup>1</sup>

Colin Pitts ödülü, bir görevi yapmak, bir hizmet vermek veya bir sorumluluğu yerine getirmek sonucu ortaya çıkan kazançlar olarak tanımlamaktadır. Pitts'e göre bu görevleri düzenli olarak yerine getirmesi amacıyla anlaşma yapılmış çalışanlar için başlıca ödül ücrettir. Bununla birlikte ödül, ücretin de içinde yer aldığı bir pakettir ve ikramiyeler, emeklilik, sağlık sigortası, kar paylaşımı v.b. kazançları da içerir.<sup>2</sup>

Lundy ve Cowling'e (1996) göre ödül kavramı, hem direkt ücretleri hem de dolaylı çalışan kazanımlarını (employee benefits) içermektedir. Bunlar, işveren tarafından çalışanlarla yaptığı sözleşmeye göre, onların çabaları ve becerileri için yapılan ödemelerdir ve dışsal ödüller olarak adlandırılırlar. Ancak örgütsel ödüller statü, takdir tanıma, şirket üyeliği, güvenlik, kariyer, gelişim, bireye verilen değer hissi ve başarıma duygusu gibi içsel ödüller de kapsamaktadırlar.

Dışsal ödüller, muhasebe tarafından gider olarak hesaplanabilmekte, bu yüzden de yönetim açısından öncelik taşımaktadırlar. Bunlar ayrıca endüstri ilişkilerinin ve çalışanlarla uzlaşmanın da odak noktasını oluşturdıklarından de işgören birlikleri

---

<sup>1</sup> Stephen B. KNOUSE; **The Reward and Recognition Process In Total Quality Management**, ASQC Quality Press, Wisconsin, USA, 1995, s. 18.

<sup>2</sup> Colin PITTS; **Motivating Your Organization, Achieving Business Success Through Reward and Recognition**, McGraw-Hill Book Company, England, 1995, s. 13.

tarafından da öncelikli görülmektedirler. Bununla birlikte çalışanlar çoğunlukla içsel ödüllere de büyük önem ve öncelik vermektedirler. Çalışanların tatmini, motivasyonu ve verimlilikleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler.<sup>3</sup>

Ödüllendirme sistemleri ile ilgili literatürde ödülün tanımına ve kapsamına ilişkin farklı görüşlerle karşılaşmaktadır. Bu farklılık özellikle ücretin ödül olarak kabul edilip edilmediği ile ilgilidir. Ücreti ödül olarak kabul eden yazarların (örneğin, Pitts; Lawler; Lundy ve Cowling) aksine burada, çalışanların kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı para<sup>4</sup> şeklinde tanımlanan ücret, ödül olarak ele alınmamaktadır. Buna göre ödül, çalışanın görev tanımının dışında yer alan herhangi bir çaba, performans ya da yetkinlik düzeyi v.b. için elde ettiği finansal ya da finansal olmayan kazanımlardır.

Bununla birlikte çoğunlukla karıştırılan iki kavram olan, teşvik ve ödül arasındaki farkı da ortaya koymak gereklidir. Teşvikler, gelecekle ilgiliyken, ödüller geçmişe dönüktür. Finansal teşvikler çalışanları, amaçlarına ulaşmaları yolunda motive etmeyi, belirli hedeflere ya da önceliklere odaklanarak performanslarını geliştirmeleri ya da yetkinliklerini, becerilerini artırmalarını amaçlamaktadırlar. Buna karşın finansal ödüller ise, çalışanların performans hedeflerine ulaşma veya aşmaları durumundaki başarılarını ya da belirli düzeylerde yetkinlik veya beceri kazanmalarını finansal olarak ödüllendirmeyi sağlamaktadırlar. Finansal teşvikler doğrudan motivasyon sağlamak üzere oluşturulurlar. Finansal ödüller ise takdirin maddi bir yanıdır ve bu nedenle dolaylı güdüleyici olarak hizmet ederler.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Olive LUNDY, Alan COWLING; **Strategic Human Resource Management**, Routledge, London, 1996, s. 298.

<sup>4</sup> Zeyyat SABUNCUOĞLU; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s. 200.

## 1.2. Ödüllendirme Sistemlerinin Tanımı ve Tarihçesi

Ödüllendirme sistemi, bir örgütün çalışanlarını katkılarına, yetenek ve yetkinliklerine ve piyasa değerlerine göre ödüllendirmek amacıyla kurduğu politikalar, süreçler ve uygulamalardır.<sup>6</sup>

Bir örgütün ödüllendirme sistemi, bir çalışanın istediği ve değer verdiği ve de işverenin çalışanın katkısına karşılık vermeye gönüllü ya da muktedir olduğu her şeyi içermektedir.<sup>7</sup> Bir başka deyişle sistem, finansal ödüller ve çalışan kazanımlarından oluşurken, ayrıca finansal olmayan ödüllerle (takdir, övgü, başarıma, sorumluluk ve kişisel gelişim), çoğu durumda performans yönetimi süreçlerini de içermektedir. Ödüllendirme sisteminin temel bileşenleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

İşlerin değerini, bireylerin bu işlere olan katkılarını ve çalışanlara sağlanan kazanımların düzeyini ölçmek için gerekli *süreçler*. Bu süreçler iş değerlemesi, piyasa analizleri ve performans yönetiminden oluşmaktadır. Finansal ve finansal olmayan ödüllerin kullanılması yoluyla çalışanları motive edecek *uygulamalar*. Ödülleri, örgütteki pozisyonların değerleri ile ilişkilendirmek ve çalışanlara performanslarına, yetkinliklerine, becerilerine ve/veya tecrübelerine göre ödüllendirilme fırsatı sağlayacak *yapılar*. Çalışanları bireysel, grup ya da örgütsel performansa bağlı olarak ödüllendirecek ve teşvik edecek *yaklaşımlar*. Sistemin devamlılığını, etkili ve esnek yönetilmesini ve para için değer yaratmasını sağlayacak *prosedürler*den oluşmaktadır.<sup>8</sup>

Ödüllendirme sistemi yeni olmamakla birlikte, çoğu örgüt bu sistemi çok dar bir bakış açısıyla uygulamaktadır. Bu örgütler sistemin rekabetçilik düzeyini, toplam ücret

---

<sup>5</sup> Michael ARMSTRONG, Helen MURLIS; **Reward Management A Handbook Of Remuneration Strategy and Practice**, Kogan Page Limited, London, 1998, s. 274-275.

<sup>6</sup> Michael ARMSTRONG; **Employee Reward**, Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House, London, 2002, s. 4.

<sup>7</sup> Richard I. HENDERSON; **Compensation Management in a Knowledge - Based World**, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 2000, s. 17.



bakış açısından değerlendirmekte ve çalışanlarına parasal değerleri iletmektedirler. Bu bakış açısı önemli olmakla birlikte yeterli değildir. Sistemin etkinliği için örgütlerin ödüllendirme ile ilgili çok daha geniş ve daha stratejik bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir.<sup>9</sup>

Hawthorne araştırmalarının başlamasıyla çalışanların, işverenlerinin hedeflerine ulaşmak için, sahip oldukları potansiyelin tamamını kullanmalarına neyin sebep olduğu konusu ilgi odağı haline gelmiştir. Endüstriyel psikoloji uzmanları ve yöneticiler çalışan motivasyonunun içeriği ve süreci hakkında daha fazla şey öğrenmek için çaba göstermeye başlamışlar ve çalışanları motive edecek yönetim tarzları keşfetmek için çaba göstermişlerdir. Toplam Kalite Yönetimi gibi çağdaş yönetim uygulamaları, çalışan katılımını gündeme getirmiş ve bu kez çalışan katılımının nasıl sağlanabileceği sorusu gündeme gelmiştir. Bununla bağlantılı olarak da çalışanların, örgütün problemlerini kendi problemleri gibi algılamalarını ve bu problemlere çözümler bulmak için çaba göstermelerini sağlayabilmek amacıyla ödüllendirme sistemlerinin nasıl oluşturulması gerektiği de üzerinde durulan konulardan biri olmuştur.<sup>10</sup>

1960 ve 1970'lerdeki ödül yönetimi ile ilgili geleneksel yaklaşım, finansal ödüllerle ilgili süreçleri kapsamaktaydı.<sup>11</sup> Geleneksel ödül sistemlerinde birey, esneklik, karar verme ve diğerleri ile birlikte çalışabilme yeteneğinden çok, işine kattığı becerilerine göre ödüllendirilmekteydi. Bu sistemler, fonksiyonel bölümlendirme, yetkinin hiyerarşik olarak farklılaşması ve iş yöntemlerinde standardizasyonu benimseyen bilimsel yönetim ilkelerine

---

<sup>8</sup> ARMSTRONG; "Employee Reward", a.g.k., s. 4.

<sup>9</sup> Jack DOLMAT-CONNELL; "Developing a Reward Strategy That Delivers Shareholder and Employee Value", **Compensation and Benefits Review**, Vol. 31, Iss. 2, 1999, s. 50.

<sup>10</sup> A. D. AMAR; "Motivating Employees In 1990s: Reward and Recognition", **The Mid- Atlantic of Business**, Vol. 30, Iss. 2, Jun 1994, s. 129-130.

<sup>11</sup> ARMSTRONG; "Employee Reward", a.g.k., s. 16.

dayalı idi.<sup>12</sup> 1990’larda gelişen, geleneksel değerlendirme yaklaşımlarından çok performans yönetiminin önemini vurgulayan ve finansal olanlar kadar finansal olmayan ödüllerin de önemini ortaya koyan ödüllendirme sistemi yaklaşımında olduğu gibi bütüncül bir bakış açısına sahip değildi.

1988’de Armstrong ve Murlis tarafından “ödül yönetimi” kavramı kullanılarak “ücret yönetiminin” statik teknikleri “ödül yönetimi”nin dinamik yaklaşımı içinde geliştirilmiştir. Öncelikle motivasyonu artıran takdir ve ödüllerin, sadece üst yöneticileri değil, örgütün tüm düzeylerindeki çalışanları kapsaması gerektiği vurgulanmıştır. İkinci olarak, esneklik konusu ele alınarak, ödül yönetimi süreçlerinin, ayrıntılı olarak yapılan iş değerlemelerine gereksinimi olduğu ifade edilmiştir.

Bununla birlikte ödül yönetiminin kapsamının, performansa dayalı ücretlemeden farkını ortaya koymak için Armstrong ve Murlis 1988’de şu tanımlamayı yapmışlardır: “Ödül yönetimi sadece para ile ilgili değil, bunun yanı sıra, içsel ve dışsal motivasyon sağlayan finansal olmayan ödülleri de içermektedir.”

Bu dönemde ödüle, bir örgütün insan kaynakları yönetimi yaklaşımında önemli rol oynayan bir parçası olarak bütüncül bir yaklaşım getirilmiştir. 1980’lerin sonları ve 1990’ların başlarında geliştirilen ödül yönetimi felsefesi, yine aynı dönemlerde geliştirilen insan kaynakları yönetimi felsefesinin pek çok alanıyla uyumlu hale getirilmiştir. Bu dönemdeki yaklaşım: İnsana, yatırım yapılan bir kaynak olarak davranmak, örgütün amaçları ve değerlerine çalışanların bağlılıklarını kazanmak, insan kaynakları konularını stratejik planlarla birleştirmek, çalışanlara tüm kapasitelerini ve potansiyellerini kullanmaları için yardım etmek ve onların maksimum katkılarını örgüt hedeflerinin başarılmasına yönlendirmek olmuştur.<sup>13</sup> Bugün ödüllendirme sistemleri, çalışanların

---

<sup>12</sup> Maire KERRIN, Nick OLIVER; “Collective and Individual Improvement Activities: The Role of Reward Systems”, **Personnel Review**, Vol. 31, Iss. 3, 2002, s. 322.

<sup>13</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 11-12.

güdüledikleri, değeri gördükleri ve takdir edildiklerini hissetmeleri için yapıcı kültüre ihtiyaç duyan bir görünüm sergilemektedir.<sup>14</sup>

1990'ların sonlarında ödüllendirme sistemleri ile ilgili gelişmeleri aşağıdaki gibi sırlayabiliriz:

Ödül daha stratejik bir yaklaşımla ele alınmıştır.

Rol esnekliği ve gelişim; dar bir şekilde yapılan iş tanımları ve iş standartlarından, yetkinlik ve sürekli gelişmeyi vurgulayan daha geniş kapsamlı roller ve iş ailelerine doğru geçiş üzerinde durularak iş bazlı ödüllendirmeden çok kişi bazlı ödüllendirmeye geçilmiştir.

Kişî odaklı ve esnek çalışma yaşamında gelişimi esas alan, beceri tabanlı ücretleme ya da yetkinliğe dayalı ücretleme gibi yeni yaklaşımlar tasarlanmıştır.

Değişken 'riskli' ücretler, artışlarla birleştirilmekten çok, ikramiyelerin şekillendirilmesi şekline dönüşmüştür.

Ekip çalışmasının önemli olduğu koşullarda ekip bazlı ödüllendirme kullanılarak, bireylerin işbirlikçi katkıları desteklenmiştir.

Kazanç paylaşımı, çalışanların sadece finansal kazancı paylaşmaları anlamının yanı sıra, çalışanların iş gerçeklerini anlamaları, kararlara katılmaları gibi anlamlar içerecek şekilde yeniden oluşturulmuştur.

Çıktıları olduğu kadar girdileri de (çalışanın rolüne ne kattığı) değerlendirilerek, performans yönetiminin gelişim ve motivasyon boyutu vurgulanmıştır.

Ödüllendirme süreçlerinin şeffaflığının artması üzerinde durularak, çalışanlara paydaş olarak davranmak gerekliliği vurgulanmıştır.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> R. Brayton BOWEN; **Recognizing and Rewarding Employees**, McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 2000, s. 92.

Sonuç olarak 1990’larda sadece “işgücünün örgüte çekilmesi ve örgütte kalmalarının sağlanması” amacına odaklanmasının yanısıra, ödüllendirme sistemlerinden yatırımın geri dönüşünü sağlaması, şirket stratejisini ve örgütsel hedefleri desteklemesi de beklenmektedir. Hat yöneticileri, çalışanlarını daha yüksek düzeyde verimliliğe teşvik etmeyen ödüllendirme sistemlerini kabullenmemektedirler. Çalışanlar da artan bir şekilde örgüte daha büyük katkılar sağlamak için fırsat verilmesini beklemektedirler.<sup>16</sup>

### 1.3. Ödüllendirme Sistemlerinin Amaçları

Gerçekte bir örgütün başarısının önemli ölçülerinden biri, yüksek kalitede işgücünü çekebilme ve elinde tutabilme yeteneğidir.<sup>17</sup> Esasen alışanların ödüllendirilmesi ve takdir programlarının temel üç amacından söz edilebilir: Çalışanların çabalarına karşılık adil kazanımlar sağlayarak, bir eşitlik düzeni oluşturmak; performanslarını sürdürmek ve geliştirmek için çalışanları güdülemek ve örgütün değer verdiği davranışları ve sonuçları açık hale getirmektir.<sup>18</sup> Tüm örgütlerin, çalışanların örgüte olan katkıları ve örgütün çalışanlara katkıları ile ilgili eşit bir denklem oluşturmaya ihtiyacı vardır. Çalışanları ödüllendirmenin ilk nedeni bu ihtiyacı karşılamaktır. Diğer neden ise ödüllerle çalışanları mükemmel performansı sürdürmek ve tatmin edici olmayan performansı da iyileştirmeleri için teşvik etmektir. Son olarak, çalışanları ödüllendirmek aslında onlara örgüt için neyin değerli olduğunun mesajını verecektir. Eğer örgütte terfiler ve arzulanan bir göreve atanma, yeni fikirler geliştiren ve işlerin yapılışında yeni yollar deneyen çalışanlara veriliyorsa, bunun anlamı; örgüt için yenilikçilik ve risk alma değerli davranışlardır.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., 1998, s. 13.

<sup>16</sup> Sandra O’NEAL; “R<sup>2</sup>: The Reward and Recognition Phenomenon”, **Compensation and Benefits Review**, Vol. 24, Iss. 6, Nov/Dec 1992, s. 48.

<sup>17</sup> Schermerhorn Hunt OSBORN; **Managing Organizational Behavior**, John Wiley&Sons Inc., USA, 1991, s. 39.

<sup>18</sup> Donna DEEPROSE; **How To Recognize & Reward Employees**, AMACOM American Management Association, New York, USA, 1994, s. 2.

<sup>19</sup> A.g.e., s. 11, 18.

Ödüllendirme sistemlerinin bir diğer önemli amacının da, örgütün stratejik amaçlarına ulaşmada yardımcı olacak yüksek nitelikli işgücünü elinde tutabilmesine ve geliştirmesine yardımcı olmak olduğu söylenebilir. Gelişimi sağlaması için sistemin, kendini stratejik açıdan önemli alanlarda geliştiren nitelikli çalışanlara değerli ödüller sunuyor olması gerekmektedir. Nitelikli işgücünün örgütte kalmasını sağlayabilmek için ise, nitelikli çalışanlarına verdiği ödülleri dış piyasaya uygun bir şekilde konumlandırması gerekmektedir.<sup>20</sup>

Ödüllendirme sisteminin amaçlarını daha ayrıntılı olarak şöyle sıralayabiliriz:

İhtiyaç duyulan eğitilmiş, yetkin, beceri sahibi, motivasyonu yüksek çalışanlar sağlamaya yardımcı olarak örgütün stratejik ve kısa dönemli amaçlarına ulaşmasına destek olmak.

Örgütsel değerler ve performans beklentilerinin çalışanlara iletilmesine yardımcı olmak.

Örgüt kültürü yönetimi ve değişimini desteklemek. Hangi tür davranışların ödüllendirileceğini göstererek örgütte arzu edilen davranışların gelişmesine yardımcı olmak.

Performansa dayalı ödüllendirme ve kazanç paylaşımı gibi sistemlere odaklanarak katma değer yaratan performansı teşvik etmek.

Kişî bazlı ödüllendirme uygulamaları ile “sürekli iyileştirme” anlayışını güçlendirmek.

Kaliteli personeli örgüte çeken ve örgütte kalmasını sağlayan rekabetçi düzeyde ödemelerle işgücü piyasasında rekabet etmek.

---

<sup>20</sup> Edward E. LAWLER III; **Rewarding Excellence**, Jossey-Bass Publishers, California, USA, 2000, s. 106.

Parasal ve parasal olmayan ödüllerin akılcı bir kombinasyonu ile örgütün tüm bireylerini motive etmek.

Ekip ödülleriyle işbirlikçi davranışları ödüllendirerek, örgütte ekip çalışmasını güçlendirmek.

Ödül yönetimi uygulamalarında kazançları olduğu kadar, maliyetleri de değerlendirerek ve maliyetlerin de etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayarak para için değer yaratmak.

Çalışanları istikrarlı bir şekilde yetkinlikleri ve katkıları için ödüllendirerek adalet ve eşitliğe ulaşmak.<sup>21</sup>

Örgüt için değerli ve yetkin örgüt çalışanlarının örgütte kalmasını sağlayarak, işgören devir hızını azaltmak.

Örgüt için maliyetli ve arzu edilmeyen bir durum olan devamsızlığı azaltmak. Ödüllendirme sistemleri, örgüt üyeleri arasında tatmin duygusu yaratarak ve düzenli devamlılığı ödüllendirerek devamsızlığı azaltabilmektedirler.<sup>22</sup>

## **2. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİNİN ÖRGÜT AÇISINDAN ROLÜ VE ÖNEMİ**

### **2.1. Ödüllendirme Sistemlerinin Motivasyon Açısından Önemi**

Çalışanların performansı çoğunlukla bireyin yetenekleri ile motivasyonunun bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır ve yöneticilerin temel görevlerinden biri, çalışanları yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için güdülemektir. Pinder'in (1998) yaptığı tanıma göre motivasyon, işle ilgili davranışı başlatan, davranışın şeklini, yönünü, şiddetini ve sürekliliğini belirleyen içsel ve dışsal güçlerden oluşan bir bütündür. Tanım hem çevresel

---

<sup>21</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., 1998, s. 5.

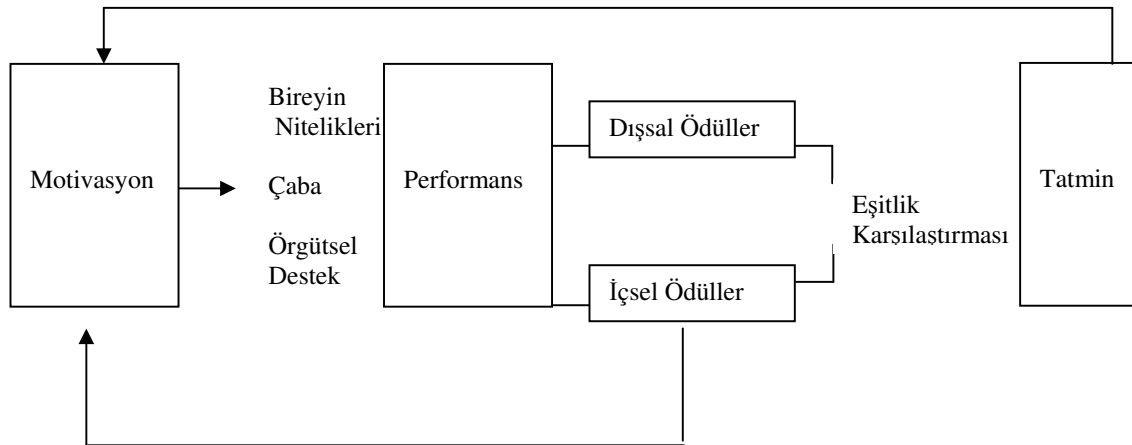
<sup>22</sup> Hugh J. ARNOLD, Daniel C. FELDMAN; **Organizational Behavior**, McGraw Hill Inc., USA, 1986, s. 344.

güçlerin (örneğin örgütsel ödüllendirme sistemleri, yapılan işin niteliği), hem de bireyin içinde varolan güçlerin (bireysel ihtiyaçlar ve güdüler) davranış üzerindeki etkisini kabul etmektedir.<sup>23</sup>

Ödüllendirme sistemlerinin bireyleri nasıl etkilediği ile ilgili yapılan örgütsel davranış araştırmaları iki önemli konuya odaklanmıştır; motivasyon ve tatmin. Bu iki konunun, istenilen davranışları motive edecek ve mükemmel çalışanları tatmin edecek bir ödüllendirme sistemi için iyi anlaşılması ve etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.<sup>24</sup>

Örgütler çalışanlarına çok çeşitli ödüller sunmaktadırlar. Burada önemli olan, bunların çalışanlar açısından ne kadar cazip oldukları ve maliyetlerinden daha fazla değer taşıyıp taşımadıklarıdır. Çoğu motivasyon teorisinin başlangıç noktası, güdüleyici olarak bir ödülün, ödülü alan çalışan için önemli olması gerekliliğidir. Belirli bir ödülün çalışan açısından öneminin en azından iki temel belirleyiciye bağlı olduğu söylenebilir: (1) Bireyin kendisine sunulan belirli bir ödüle ne kadar değer verdiği ve (2) sunulan ödülün ne kadar olduğudur.<sup>25</sup>

### Şekil 1: Motivasyon, Performans, Tatmin Arasındaki İlişki



<sup>23</sup> Maureen L. AMBROSE, Carol T. KULIK; "Old Friends, New Faces: Motivation Research In The 1990s", **Journal of Management**, Vol. 25, No. 3, 1999, s. 231.

<sup>24</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 65.

**Kaynak:** Schermerhorn Hunt OSBORN; **Managing Organizational Behavior**, John Willey&Sons Inc., USA, 1991, s. 151.

Şekil 1’de örgütsel ödüllerin motivasyonla ilişkisi gösterilmektedir. Buna göre motivasyon bireyde herhangi bir performans düzeyi için çabaya neden olmakta, bunun sonucunda ortaya çıkan performans için birey aldığı ödüllere ilişkin eşitlik karşılaştırması yapmaktadır. Eşitlik karşılaştırması sonucunda oluşan tatmin motivasyon yaratırken, alınan ödüller de bireyde motivasyon yaratabilmektedir.

Çalışanların davranışlarını yönlendirmesi açısından büyük önem taşıyan ödüllendirme sistemleri için motivasyon teorileri kuramsal bir temel oluşturmaktadır. Motivasyon teorileri ile ilgili yapılan genel bir sınıflandırma da içerik-süreç ayırımıdır. Bireylerin neden güdülendiklerini açıklamaya çalışan içerik teorileri ve özellikle motivasyonun nasıl ortaya çıktığını açıklamaya çalışan süreç teorileri örgütsel ödüllerin birey davranışlarını neden ve nasıl etkilediğini anlamamıza yardımcı olmaktadır.

İçerik teorileri genel olarak, güdülenmiş bir davranışın nedenleri üzerinde durmakta ve davranışı, belirli insan ihtiyaçları veya güduları açısından açıklamaktadır. Bunun yanında bireylerin ihtiyaçlarına ışık tutarak yöneticilerin şu iki konuyu anlamalarına yardımcı olmaktadır: (1) Bireylerin davranışlarına neden olan ve onları bu davranışa iten şeylerin ne olduğu. (2) Çalışanların işyerinde hangi ödüllere önem ve değer vereceği ya da vermeyeceği.<sup>26</sup>

İçerik teorilerine göre örgüt tarafından sunulan ödüllerin çalışanlar üzerindeki güdüleyici değeri, bu ödüllerin ihtiyaçlara ne derecede yanıt verdiği ya da vermediği ile ilgilidir. İçerik teorilerinin en çok bilinen temsilcileri olarak Maslow, Alderfer, McClelland ve Herzberg karşımıza çıkmaktadır.<sup>27</sup>

Sağlıklı psikolojik gelişme için gerekli ihtiyaçları açıklamak üzere geliştirdiği

---

<sup>25</sup> LAWLER III; “Rewarding Excellence”, a.g.k., s. 70-71.

<sup>26</sup> OSBORN; a.g.k., s. 134.

<sup>27</sup> A.g.e., s. 142.



modelinde Maslow, ihtiyaçları bir hiyerarşide sınıflandırmaktadır. Temel ihtiyaçlar diye adlandırılan düşük düzeydeki ihtiyaçlar, bireyin varolma ve güvenliğini sağlamak üzere tatmin edilmelidir. Yüksek düzeydeki ihtiyaçlar, bireyin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkarması ve kişisel gelişimi ile ilgilidir.<sup>28</sup>

Maslow’a göre bir yönetici çalışan motivasyonu ile ilgili bir problemle karşı karşıya kaldığında, öncelikle çalışanlar için problem teşkil eden en önemli ihtiyaçların neler olduğunu ortaya çıkarmalıdır. Daha sonra da çalışanları istenen performans düzeyine yönlendirirken, baskın durumda olan ihtiyaçlarını tatmin edecekleri iş olanakları yaratmaya çalışmalıdır.<sup>29</sup> Bunun için ideal bir örgüt ortamı, çalışmada bağımsızlık, tanıma-takdir ve sorumluluk fırsatları sağlayan bir ortamdır.<sup>30</sup>

Diğer ihtiyaç teorisyenleri gibi Maslow da şu noktaya dikkat çekmektedir ki; ihtiyaçların şiddeti açısından insanlar arasında çok büyük bireysel farklılıklar vardır. Elbette ki bu, insanların para ve yöneticiden gelen bir takdir gibi ödüllere farklı düzeylerde önem vermelerine neden olmaktadır.<sup>31</sup>

Motivasyon konusunda en çok bilinen ve en etkili bakış açılarından biri de Herzberg’in “Çift Faktör Kuramı”dır. Herzberg kuramında, işte tatmin kaynağı olarak gösterdiği ve “tatmin” ya da “motivasyon faktörleri” ile işte tatminsizlik kaynağı olarak açıkladığı ve “tatminsizlik” ya da “hijyen faktörleri” diye adlandırdığı faktörlere yer vermiştir.<sup>32</sup> Başarma ve sorumluluk gibi motivasyon faktörleri, çoğunlukla direkt olarak işin kendisi ile ilgilidir, çalışan performansı, takdir ve gelişme işin kendisinden sağlanır. Güdüleyiciler çoğunlukla iş odaklıdır; işin içeriğı ile ilgilidir. Diğer yandan, hijyen

---

<sup>28</sup> Robert P. VECCHIO; **Organizational Behavior**, The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc., USA, 1991, s. 178.

<sup>29</sup> ARNOLD, FELDMAN; a.g.k., s. 55.

<sup>30</sup> VECCHIO; a.g.k., s. 180.

<sup>31</sup> LAWLER III; “Rewarding Excellence”, a.g.k., s. 73.

<sup>32</sup> OSBORN; a.g.k., s. 139.

faktörleri çoğunlukla işin koşullarıyla ilgilidir, çünkü işi saran çevre koşullarıyla daha fazla ilgilidir. Bu, çalışanların temel olarak kendileri için yaptıkları şeylerden motive olduklarını gösterir. Sorumluluk aldıklarında ya da davranışları nedeniyle takdir edildiklerinde, güçlü bir şekilde motive olurlar. İşin içeriği ve işin koşulları ile ilgili bu ayrım, psikolojide içsel ve dışsal güdüleyiciler ayrımına benzemektedir.<sup>33</sup>

Alderfer'in Varolma-İlişki-Gelişme Kuramı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan beş grup ihtiyacı üç grupta toplamıştır: Varolma, ilişki ve gelişme. Varolma; fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarını içerir ve Maslow'un düşük düzeydeki ihtiyaçlarına karşılık gelirken, ilişki; sevgi ve ait olma ihtiyaçlarını kapsar. Gelişme ise; saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını birleştirmektedir.

Varolma-İlişki-Gelişme Kuramı da tatmin olmayan ihtiyaçların bireyleri motive ettiğini ve genellikle bireylerin daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamak için hiyerarşide üst basamaklara doğru çıkmak isteyeceklerini ifade eder. Ancak Kurama göre, düşük düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmesi bu ihtiyaçların önemini azaltırken, yüksek düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edildiklerinde daha önemli hale gelmektedirler.<sup>34</sup>

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi'nde ihtiyaçlar üç grupta toplanmıştır: Başarı ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve güç ihtiyacı. Başarı ihtiyacı; herhangi bir şeyi daha iyi ya da daha etkili yapma, problem çözme ya da karmaşık bir görevin üstesinden gelme isteğidir.<sup>35</sup> İlişki kurma ihtiyacı; diğer insanlarla dostça ve sıcak ilişkiler kurma ve sürdürme isteğidir. Güç ihtiyacı ise; diğer insanları kontrol etme, davranışlarını etkileme ve onlardan sorumlu olma isteğini ifade etmektedir.

---

<sup>33</sup> John W. NEWSTROM, Keith DAVIS; **Organizational Behavior Human Behavior at Work**, McGraw Hill Inc., USA, 1993, s. 130.

<sup>34</sup> Judith R. GORDON; **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, Simon & Schuster Inc., USA, 1993, s. 127-128.

<sup>35</sup> OSBORN; a.g.k., s. 138.

Buna göre, yüksek düzeyde başarıma ihtiyacına sahip bireyin öncelikleri, bireysel sorumluluk, ulaşılabilir amaçlarla mücadele etmek ve performansına ilişkin geri bildirim almakken; yüksek düzeyde ilişki ihtiyacına sahip bireyin önceliği kişiler arası ilişki fırsatı; yüksek düzeyde güç ihtiyacına sahip bireyin öncelikleri, diğerlerini etkileme, ilgi ve takdir programları olacaktır.<sup>36</sup>

Bununla birlikte içerik teorileri ve yönetsel ifadeleri ile ilgili bazı sorular mevcuttur. Örneğin, insan ihtiyaçlarını çeşitli kategorilerde tanımlayan teorisyenler, insanların belirli sonuçları hedeflediği konusunda hemfikirken, bu çıktılara hedef karakteri kazandıran şeyin ne çeşit ihtiyaçlar olduğu konusunda farklı görüşler sunmuşlardır.<sup>37</sup>

İçerik teorileri ile ilgili bir başka soru da; elde edilen kazanımların birden fazla ihtiyacı tatmin edip edemediğidir. Bazı kazanımların birden fazla ihtiyacı tatmin ettiğine dair önemli sayıda araştırma bulgusu vardır. Teorilerle ilgili diğer bir soru da ihtiyaçların önemine ilişkindir. Literatürde çalışanlar için farklı ihtiyaç ve kazanımların önemini ölçmeye çalışan yüzlerce araştırma mevcuttur. İnsanlar arasında ihtiyaçları ve sahip oldukları hedefler açısından önemli farklar vardır ve bu farklılıklar örgütlerde çalışan motivasyonu konusu ile ilgilenilirken dikkate alınmalıdır.<sup>38</sup>

İçerik teorileri insanları nelerin güdülediğine konsantre olmuşken, süreç teorileri motivasyonun nasıl ortaya çıktığına odaklanmıştır. Bu teoriler insanı, rasyonel karar verici olarak bilgiyi yaratan ve işleyen varlıklar olarak algıladığından bilişsel motivasyon teorileridir.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> A.g.e., s. 138-139.

<sup>37</sup> Edward E. LAWLER III; "Foundations of Work Motivation", Barry M. STAW; **Psychological Dimensions of Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc., USA, 1995, (içinde), s. 19.

<sup>38</sup> A.g.e., s. 21-22.

<sup>39</sup> David J. CHERRINGTON; **Organizational Behavior The Management of Individual and Organizational Performance**, Paramaunt Publishing, USA, 1994, s. 184.

Süreç teorileri içinde en yaygın olarak bilinen ve ödüllendirme sistemlerinin kuramsal temellerini oluşturmaları bakımından burada; pekiştirme teorisi, bekleyiş teorisi, Porter-Lawler'ın geliştirilmiş bekleyiş teorisi, eşitlik teorisi ve amaç belirleme teorisi ele alınacaktır.

Psikolog B. F. Skinner tarafından geliştirilen Pekiştirme Teorisi, insan davranışlarının büyük ölçüde ortaya çıkardığı sonuçlar tarafından belirlendiğini savunur. Diğer bir deyişle, pozitif ya da memnuniyet verici sonuç doğurmaya eğilimli davranışlar gelecekte daha sık tekrarlanma eğilimindeyken, negatif veya istenmeyen sonuçlar doğurma eğilimi olan davranışlar muhtemelen daha az tekrarlanacaklardır.<sup>40</sup>

Teoriye göre bireyin davranışı, öncüller ve davranışın sonuçları tarafından belirlenir. Pekiştirme ve ödüllendirme, istenilen davranışın gelişmesini sağladığı için en önemli sonuçtur. Pekiştirme istenilen davranışı geliştiren (sıklığını artıran) herhangi bir şeydir; ikramiyeler, övgü, takdir, artan sorumluluk veya sembolik hediyeler gibi. Teori, bireylerin ve ekiplerin ödül tercihleri ya da önceliklerini, bu ödüllerle ilgili daha önceki tecrübelerinin belirlediğini savunmaktadır.<sup>41</sup>

Pekiştirme Teorisi olumlu pekiştirme, cezalandırma, olumsuz pekiştirme ve son vermeyi kapsayan pekiştirme tekniklerini sınıflandırarak davranışı motive etmede geri bildirimin ve ödüllerin önemini vurgulamaktadır. Olumlu pekiştirme istenen davranışın tekrarlanmasını sağlarken, çalışanlar tarafından gösterilen davranışın istenilen davranış düzeyine getirilmesini de sağlar. Burada istenen davranışın tekrarlanmasını sağlamak için ya da gösterilen davranış istenen düzeye gelene kadar finansal ödüllerle veya övgü gibi teşviklerle pekiştirilecektir. Cezalandırma, istenmeyen pekiştiriciler kullanarak, örgüt tarafından arzu edilmeyen davranışın ortadan kaldırılmasını aktif bir şekilde sağlar. Bu yönüyle de istenmeyen bir davranışın kesilmesi ya da vazgeçilmesini ödüllendiren olumsuz

---

<sup>40</sup> ARNOLD, FELDMAN; a.g.k., s. 68.

<sup>41</sup> Stephen B. KNOUSE; **Human Resources Management Perspectives On TQM Concepts and Practices**, ASQC Quality Press Books, Wisconsin, USA, 1996, s. 34.

pekiştirmeden ayrılır. Olumsuz pekiştirmede bireye ceza vermeden istenen davranış pasif bir şekilde teşvik edilir.<sup>42</sup> Olumsuz pekiştirme bireyin, olumsuz sonuçların ortaya çıkmasından kaçınmak için gayret gösterdiği bir durum yaratır. Örneğin çalışanlar yöneticileri tarafından azarlanmamak ya da küçük düşürülmemek için gayret göstereceklerdir. Tıpkı davranışları azaltan cezalandırma gibi, davranışları artıran olumsuz pekiştirmenin de çalışanlarda kızgınlık, korku yaratması gibi istenmeyen bir yanı vardır.<sup>43</sup>

Son verme ise, istenmeyen davranışın olumlu pekiştirici kullanmadan pasif bir şekilde ortadan kaldırılmasıdır. Doğal olarak olumlu pekiştiricileri kullanmadaki başarısızlık istenen davranışların yok olmasına neden olur. Fazla mesai yapan bir çalışanın bu ek çabasının sonucunda ücret, statü ya da övgü almaması muhtemelen bu çabasına son vererek, işyerinde güdülenen diğer çabalara yönelecektir.<sup>44</sup>

Pekiştirme ile ilgili içsel ve dışsal pekiştireç ayırımı da kullanılmıştır. Dışsal pekiştireç direkt olarak davranışın kendisiyle ilgili değildir. Örneğin öneri sistemi içerisinde iyi bir öneri için verilen para ödülü dışsal pekiştireç örneğidir. Diğer taraftan içsel pekiştireçler davranışın doğal sonucudur. Yeni bir beceri elde etme, zor bir projenin başarıyla tamamlanması ve kapasiteyi aşan bir performans gibi içsel ödüller örgütsel örnek olarak verilebilir.<sup>45</sup>

Bu yaklaşımın odak noktası, bireyin işteki davranışlarını düzeltmek veya değiştirmek olduğu için, örgütlerdeki uygulamalar “Örgütsel Davranış Değişimi” olarak adlandırılmaktadır.<sup>46</sup> Davranış değişiminin en büyük katkısı yöneticileri, çalışanların davranışlarını analiz etmeye, hangi sıklıkta ve neden ortaya çıktıklarını ortaya çıkarmaya ve sistematik bir şekilde uygulandığında davranışları değiştirmeye yardımcı olacak spesifik

---

<sup>42</sup> GORDON; a.g.k., s. 136-137.

<sup>43</sup> KNOUSE; a.g.k., s. 37.

<sup>44</sup> GORDON; a.g.k., s. 137.

<sup>45</sup> Fred LUTHANS; **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, Inc., USA, 1973, s. 375.

<sup>46</sup> ARNOLD, FELDMAN; a.g.k., s. 68.

sonuçları tanımlamaya teşvik etmesidir. Bu sürecin uygulanması yöneticileri, çalışanların davranışlarını izlemek için daha fazla zaman harcamaya teşvik edecektir. Performans ile ilgili geri-bildirim ve takdir bu stratejinin çoğunlukla bir parçasıdır, çünkü çalışanlar tarafından arzu edilen sonuçlardır ve bu yüzden de güçlü pekiştiricilerdir.<sup>47</sup>

Belirli davranışların değiştirilmesi için kullanılan ödül dağıtımı, sonuçta ortaya çıkan davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Davranış değişimi özellikle ödüller; (1) çalışanlar için değerli ve çok arzu edilen ödüller olduğunda, (2) aralıklı olarak (sık değil) dağıtıldığında, (3) daha yüksek düzeydeki performansın, nispeten daha büyük ödüllere yol açması için farklılaştırılan şekilde dağıtıldığında davranışı yönlendirmede etkili olmaktadır.

Örgütsel davranış değişimi, koşulların teşhisinde “öncüller-davranış-sonuç” çatısını kullanmaktadır. Öncüller, davranıştan önce gelen harekete geçiricilerdir. Sonuçlar ise davranışı izleyen ödüller ve cezalandırmalardır. Bir davranışın sonucu, ortaya çıkan yeni davranış için öncül konumundadır. Örgütsel davranış değişiminde davranışların sonucu yönetilerek davranışın değiştirilmesi amaçlanmaktadır.<sup>48</sup>

Prensip olarak 1970’li yılların başlarında motivasyon konusuna hakim olan Bekleyiş Teorisi güçlü bir ampirik destekle birlikte ihtiyaç, eşitlik ve pekiştirme teorilerinin pek çok elemanını birleştiren çok daha geniş kapsamlı bir bakış açısına sahiptir. 1964 yılında Victor Vroom tarafından ortaya atılan Bekleyiş Teorisinde motivasyonun, bekleyiş (expectancy), araçsallık (instrumentality) ve valens’in (valence) bir fonksiyonu olduğu ifade edilmiştir.

$$\text{Motivasyon} = \text{Bekleyiş} \times \text{Valens} \times \text{Araçsallık}$$

Bu basit formül bekleyiş teorisinin üç temel bileşenini tanımlamaktadır:<sup>49</sup> *Bekleyiş*, bir işin başarı ile sonuçlanacağına dair bireyin subjektif değerlendirmesidir. Herhangi bir olasılık gibi bekleyiş de 0’dan (başarı olasılığına ilişkin bekleyişin olmaması) 1’e kadar

---

<sup>47</sup> NEWSTROM, DAVIS; a.g.k., s. 137.

<sup>48</sup> VECCHIO; a.g.k., s. 187.

<sup>49</sup> GORDON; a.g.k., s. 138-139.

(başarı olasılığına ilişkin bekleyişin çok yüksek olması) sıralanır. Subjektif olmasının anlamı, bireyin başarı şansına ilişkin algısına dayanmasıdır.<sup>50</sup> *Araçsallık*, bireyin, gösterdiği performansı olumlu ya da olumsuz bazı kazanımların izlemesi olasılığına ilişkin algısını ifade etmektedir.<sup>51</sup> Burada dikkat çeken, bireyin gösterilen çabanın karşılığında alacağı ödüle ilişkin düşüncesi (araçsallık) örgütün çeşitli ödülleri nasıl dağıttığına dair algısı ile ilgilidir. Yani birey örgütü ödül dağıtımı konusunda istikrarlı ve adil algılıyor ise araçsallık oldukça yüksek olacaktır. Ödüllendirme sistemlerinin istikrarlı ve adil olmasının anlamı; ödüllerin iyi bir performansın hemen ardından verilmesi, adil ve eşit dağıtılmasıdır. Bununla birlikte ödüllerin örgütte plansız, istikrarsız ve adaletsiz bir şekilde dağıtıldığına inanıyor ise araçsallık düşük olacaktır.<sup>52</sup>

*Valens* ise bireyin belirli kazanımlara ilişkin değer algısına dayanır, yani aldığı kazanımdan ne kadar hoşlandığı ya da hoşlanmadığı ile ilgilidir. Yüksek düzeyde saygınlık ihtiyacı duyan bir birey için yeni bir iş ünvanı almak ya da terfi etmenin valensi oldukça yüksek olacaktır.

Vroom tarafından basitçe ifade edilen bekleyiş teorisini 1970’lerde daha karmaşık bir formülasyon izlemiştir:

$$\text{Motivasyon} = [\text{Çaba} \rightarrow \text{Performans}] \times \sum [[\text{Performans} \rightarrow \text{Kazanım}] \times (\text{Valens})]$$

Burada (Çaba-Performans) bireyin, çabasının daha iyi performans ile sonuçlanıp sonuçlanmayacağına ilişkin algısını yansıtmaktadır. (Performans-Kazanım) bireyin, gösterdiği performansın yorgunluk, ücret, ekonomik kazanç v.b. kazanımlarla sonuçlanıp sonuçlanmayacağına ilişkin algısını ifade eder. Valens, kazanıma verilen değerdir.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> KNOUSE; “The Reward and...”, a.g.k., s. 39.

<sup>51</sup> GORDON; a.g.k., s. 139.

<sup>52</sup> KNOUSE; “The Reward and...”, a.g.k., s. 40.

<sup>53</sup> GORDON; a.g.k., s. 139.

Motivasyon konusunda bekleyiş teorisinin önemli olmasının birkaç nedeni vardır: Bunlardan birincisi, gösterdikleri çaba ile performansın açıkça ilişkili olduğunu bilmenin çalışanlar için önemli olduğunu vurgulamasıdır. İkincisi ise, performans ile ödüller arasındaki bağlantının kurulması gerekliliğini savunmasıdır. Bu bağlantıyı kurmak için etkili ödül sistemlerinin kurulması ve sürekliliğinin sağlanması gereklidir. Bu da çalışanların ödül seçenekleri arasındaki önceliklerinin belirlenebilmesi için çalışanlar arasında bir araştırma yapmayı gerektirebilir. Sonuç olarak bekleyiş ve ödül çatışmasının yok edilmesi gerekir.<sup>54</sup>

Porter-Lawler'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi, içerik teorilerini ve süreç teorilerini daha geniş bir kavramsal çerçevede birleştiren ve Lyman Porter ve Edward E. Lawler tarafından ortaya atılmış bir motivasyon teorisidir. Şekil 2'de görüldüğü gibi modelin sol tarafında çalışanların ödüllere verdikleri değer ile çabalarının bir ödülle sonuçlanacağı beklentisi birleştirilmiştir. Bu ikisi, çalışanın sarf edeceği çabanın düzeyini etkileyecektir. Bununla birlikte çaba basitçe ya da kolaylıkla istenen performansa dönüşmemekte, çalışanın sahip olduğu yetenek ve rolüne ilişkin algısı performans düzeyini etkilemektedir.

Performans ödülle bağlantılandırılabilir veya bağlantılandırılmaz, bu nedenle ödüller ve performans arasındaki bağlantı çizgisi kesikli çizgilerle gösterilmiştir. Çalışanın ödüllerin eşitliğine ilişkin beklentisi, kendi performansına ilgisini etkilemektedir. Alınan ödüller arasındaki eşitlik ya da eşitsizlik bireyin tatmin düzeyinin belirleyicilerindendir.<sup>55</sup>

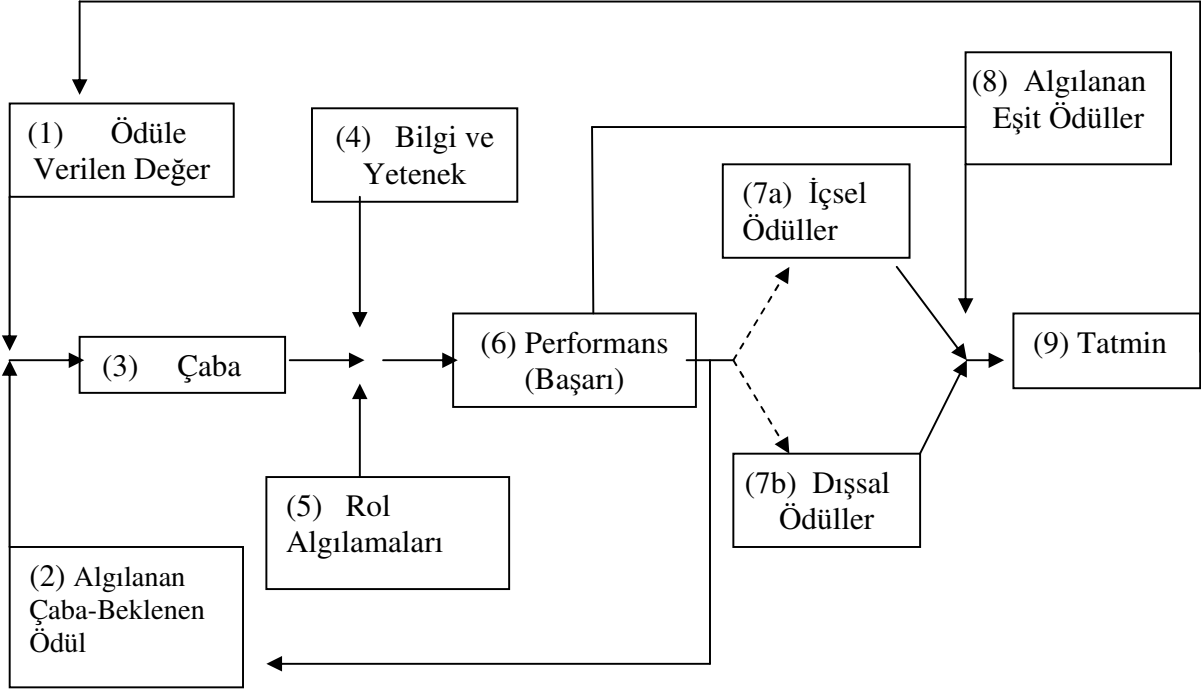
---

<sup>54</sup> VECCHIO; a.g.k., s. 186-187.

<sup>55</sup> VECCHIO; a.g.k., s. 193-194.



**Şekil 2: Porter-Lawler'ın Motivasyon Modeli**



**Kaynak:** Robert P. VECCHIO; **Organizational Behavior**, The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc., USA, 1991, s. 194.

Modelde iki geri bildirim çizgisi görülmektedir. Bunlardan ilki, tatmin ile ödüle verilen değeri birleştirir. Bir çalışan geçmiş performansına karşılık aldığı ödülü yeterince tatmin edici bulmadıysa, gelecekteki çabasını azaltacaktır. İkincisi ise, performans-ödül bağlantısından, bireyin gelecekteki çabasının ödülle sonuçlanıp sonuçlanmayacağına ilişkin beklentisine doğrudur. Yine burada da çalışanın gelecekteki çabası, geçmiş tecrübesinden etkilenecektir.

Çeşitli motivasyon teorileri Porter-Lawler Modeli ışığında incelendiğinde, her birinin bu geniş çatı altında birleştiği görülebilir. Maslow'un yüksek ve düşük düzeydeki ihtiyaçları ile Herzberg'in motivasyon faktörleri (içsel faktörler) ve hijyen faktörleri (dışsal faktörler) ayırımı bu modelde 7a ve 7b kutuları içinde temsil edilmiştir. McClelland'ın Başarma-İlişki ve Güç İhtiyacı İlkesi, modeldeki içsel ödüller kısmında düşünülebilir.

Bekleyiş Teorisinin ilkelerinin ödüle verilen değer ve bekleyişi gösteren 1. ve 2. kutularda birleştirildiği görülebilen,<sup>56</sup> Eşitlik Teorisini de 8. kutu ifade etmektedir. Ödülle performans arasındaki bağlantı, Pekiştirme Teorisinin temel konusudur. Ödülle performansı bağlayan kesikli çizgilerin düz hale dönüşmesi, Örgütsel Davranış Değişiminin bir amacıdır. Performans-ödül bağlantısından, 2. kutuda ifade edilen bekleyişe doğru çizilen geri bildirim ilişkisi, temel şartlandırma ilkesinin bir ifadesidir (elde edilen sonuçların, gelecek davranış üzerindeki etkisi).

İnsan davranışlarını çalışanların işle ilgili elde ettikleri kazanımlara ilişkin algıları açısından açıklayan Bekleyiş Teorisi temelde bir dışsal motivasyon teorisidir. Bu, özellikle orijinal Vroom'un modeli için söylenebilir. Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick temel bekleyiş teorisini, çalışan davranışının dışsal olmayan yönleriyle açıklayan şekilde değiştirmişlerdir. Bu modelde dışsal olarak belirlenen görev amacı ve içsel olarak belirlenen görev amacından söz edilmektedir. Dışsal görev amaçları, herhangi biri tarafından belirlenirken, içsel görev amaçları bireyin kendi değer sistemi üzerine kuruludur. Bu yaklaşımı, bireyin davranışlarını etkileyen kazanımların iki boyutta ele alınması izler: İçsel kazanımlar ve dışsal kazanımlar olmak üzere.<sup>57</sup>

Burada çalışanın performansı sonucunda elde edeceği ödüller içsel ödüller ve dışsal ödüller olmak üzere iki ayrı türe ayrılmaktadır. Dışsal ödüller, çalışana bir başkası tarafından verilen kazanımlardır. İçsel ödüller ise, bir performansın sonucunda bireyin direkt olarak kendisine verdiği kazanımlardır. Zor bir görevi yerine getirmek sonucu hissedilen başarıma duygusu içsel ödüllere bir örnek olarak verilebilir.<sup>58</sup>

Doğruluk ya da eşitlik duygusu, çabanın artırılması veya azaltılmasına etki eden güçlü bir teşviktir. J. Stacy Adams (1965) bu tür duyguların çalışanların davranışları

---

<sup>56</sup> VECCHIO; a.g.k., s. 194.

<sup>57</sup> Laurie A. BROEDLING; "The Uses of the Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior", **The Academy of Management Review**, Vol. 2, No. 2, 1977, s. 272.

<sup>58</sup> OSBORN; a.g.k., s. 150.

üzerinde etkisini açıklamaya çalışan bir teori geliştirmiştir. Adams'ın Eşitlik Teorisi, insanın bir dengesizlik durumu hissi yaşadığında, eşitliği sağlamak için çaba sarf edeceğini varsayar.<sup>59</sup> Eşitlik Teorisi, tezin ikinci bölümünde, örgütsel adalet teorileri içinde ayrıntılı olarak inceleneceğinden burada tekrar ele alınmayacaktır.

Motivasyon teorileri içinde ödüllendirme sistemleri için önem taşıyan diğer teori de Amaç Belirleme Teorisidir (Locke,1968).<sup>60</sup> Bekleyiş Teorisi gibi Amaç Belirleme Teorisi de motivasyonla ilgili bütünleştirici bir bakış açısı sunar.

Amaç belirleme teorisine göre amaçların; spesifik olmaları, zorluk dereceleri ve kabul edilebilirlik düzeyleri gibi özellikleri taşımaları gerekir. Amaçların *spesifik olmaları*, sonuçlarının araştırılabilir ve ölçülebilir olması anlamına gelmektedir. Amaçların *zorluğu* ya da istenen performans düzeyi, önemli ölçüde değişkenlik gösterebilir. Amaç belirleme araştırmalarının orta düzeyde zor amaçlar belirlenmesini savunmasına rağmen, yeni ampirik araştırmalar amaçların zorluğu ile performans düzeyi arasında doğrusal bir ilişkinin varlığını göstermektedirler. Amaçların *kabul edilirliliği* ya da amaçlara ulaşma için bireyin bağlılığı değişebilir. Genelde bir astın, kendi katılımı sonucu belirlenmekten çok, bir yöneticinin belirlediği amaçları kendi amaçlarıymış gibi kabullenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmesi muhtemelen düşük olasılıktır. Amaçların kabullenilmesi sadece amaçların belirlenmesi sürecine çalışanların katılımına bağlı değildir. Bunun dışında, amaçları tek taraflı ya da işbirlikçi anlayışta belirleyen otorite, çalışma arkadaşlarının amaca ulaşma konusunda varolan baskısı, değerler, amaç ve performans ile ilişkili ödüller, bireyin başarıya ilişkin beklentisi ve amaca ulaşmak için bireyin kendi yönettiği ödüllerin varlığı gibi faktörler de amaçların kabullenilmesini etkileyecektir.<sup>61</sup>

---

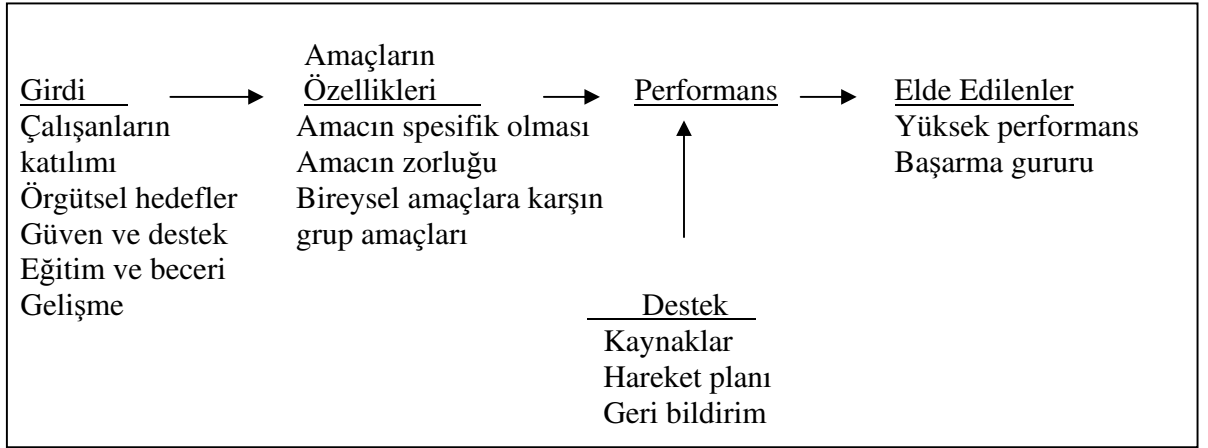
<sup>59</sup> VECCHIO; a.g.k., s. 189.

<sup>60</sup> LUNDY, COWLING; a.g.k., s. 301.

<sup>61</sup> GORDON; a.g.k., s. 141.

Edwin A. Locke ve arkadaşları tarafından yürütülen çalışmalarda amaç belirlemenin performansa etkisi konusundaki değişkenleri ortaya koyan bir model geliştirilmiştir. Model Şekil 3’de görülmektedir.

**Şekil 3: Amaç Belirleme Modeli**



**Kaynak:** Stephen B. KNOUSE; **The Reward and Reconition Process In Total Quality Management**, ASQC Quality Press, Wisconsin, USA, 1995, s. 44.

Amaç belirleme teorisi, spesifik ve zor amaçların, kolay ve “yapabileceğinin en iyisini yapmak” şeklinde genel olarak tanımlanmış bir amaca göre daha yüksek performansa neden olduğunu ortaya koymasının yanı sıra, amaç belirlemenin, amaca ulaşma yönünde bir geri bildirimin varolması durumunda çok daha etkili olduğunu savunmaktadır (Latham&Locke,1991; Locke,1996).<sup>62</sup>

Amaçların sonuçları, amacı belirleyenler (geleneksel amaç belirleme teorisi (Locke,1968) amaçların, çalışanların davranışlarını denetleyen ve değerlendiren bir yönetici tarafından belirlenmesi üzerine kurulmuştur) ve amaca ulaşacak kişiler için farklı değerlendirilebilir. Çoğu amaç belirleme araştırması bu ayrı değerlendirme üzerinde durmamıştır. Her iki tarafın da amacı kabullenmesi durumunda bir sorun olmamasına karşın, amacın kabullenilmemesi durumunda bu farklılık kritik bir öneme sahip olacaktır.

<sup>62</sup> AMBROSE, KULIK; a.g.k., s. 246 ve 248.

Bu durumda üstün görevi, görevin başarılmaması sonucu elde edilecek kazanımın değerini iki taraf için de artırmak olacaktır.<sup>63</sup>

## **2.2. Ödüllendirme Sistemlerinin Örgüt Performansı Açısından Önemi**

Bugünün iş dünyasında örgütsel etkinlik, artan bir şekilde örgütün organizasyon, yönetim ve sürekli iyileştirme ile ilgili kendi yaklaşımını geliştirebilmesine bağlıdır. Bunu gerçekleştirmek kolay olmamakla birlikte, bugünün global iş dünyasında rekabetçi avantajın anahtar noktasını oluşturur. Başarılı olmak için örgütler, pazara uyum sağlayacakları şekilde davranışları motive etmek, düzenlemek ve rakiplerinden kendilerini farklı kılacak düzeyde performans gösterebilme yeteneklerine sahip olmalıdır. Her örgüt, pazarda rekabet edebilmek için hangi yeteneklere ihtiyacı olduğunu belirlemeli ve daha sonra bu yetenekleri, doğru örgütsel oluşumlarla ve yönetim sistemleri ile yaratmalıdırlar.<sup>64</sup>

Bu tür anahtar rolü oynayan yetenekler; kaliteye odaklanma, tüketicileri anlama, global düzeyde davranma, düşük maliyetle üretme, öğrenme, iş çevresine hızlı cevap verme, pazara hızlı ürün sunma gibi becerileri içermektedir. Bugün örgütsel başarı dünya ölçeğinde örgütsel yeteneklerden sadece birine sahip olmayı değil, pek çoğunun doğru kombinasyonunu gerektirmektedir. Örgütsel yetenek tek bir alanda mevcut değildir. Sahip olunan işgücü, ödül sistemi, kültür, süreçler ve örgütün tüm yapısı ile ilgili bilgi ve yeteneklerin bir kombinasyonudur. Bu doğal olarak örgütteki pek çok bireyin ve sistemin koordine edilmesini gerektirecektir.<sup>65</sup>

İş dünyasının yeni anlayışı ayrıca örgütte insan kaynağının kullanılması üzerinde önemle durmaktadır, çünkü bu konu örgüt için yetkinlik ve yeteneklerini yaratmak ve rekabetçi avantaja ulaşmak için kritik bir konudur. Pek çok açıdan rekabetçi avantajın kaynağı olarak insan kaynağının yerleştirilmesi ve geliştirilmesi, finansal kaynakların elde

---

<sup>63</sup> Miriam EREZ, Frederick H. KANFER; "The Role of Goal Acceptance in Goal Setting and Task Performance", *The Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 3, 1983, s. 455.

<sup>64</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 18.

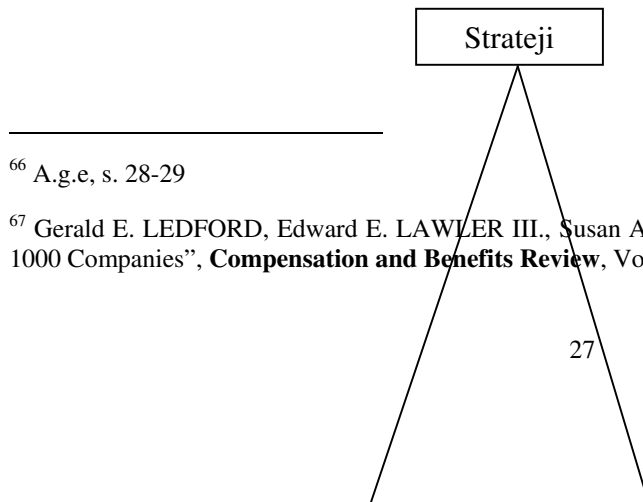
<sup>65</sup> A.g.e., s. 21.

edilmesi ve kullanılmasından daha önemli bir konu haline gelmiştir. Finansal kaynaklar bugün örgütler tarafından etkin bir şekilde yönetilmektedir. Çoğu durumda finansal kaynakların sağlanması ve dağıtılması, bir dizi standart prosedür uygulanarak etkin bir şekilde yönetilmektedir. Aynı şey insan kaynakları için geçerli değildir. Özellikle teknik ve yönetsel alanlarda rekabetçi avantajın potansiyel bir kaynağı olan insan kaynaklarının yerleştirilmesi ve geliştirilmesi önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütler çalışanlarını sürekli olarak geliştirmek ve değer yaratmak için baskı altındadırlar.<sup>66</sup> Bununla birlikte çalışanların örgütlerinin performansları ile ilgilenmeleri, örgütsel sorunlara ortak olmaları önemli bir sorun olarak karşısına çıkmaktadır. Araştırmacılar, çalışanlarda örgüt performansına duyarlılık yaratmaya yardımcı olacak bir yol olarak ödüllerin örgüt performansına dayalı olması gerektiğini savunmaktadırlar. Çalışan ortaklığı (employee stock ownership), kar paylaşımı (profit sharing), hisse opsiyonları (stock options) ve kazanç paylaşımı (gainsharing) çalışan başarılarını örgüt başarısı ile ilişkilendiren ve buna göre ödüllendiren uygulamalardan bazılarıdır. Ekip ödülleri örgütte ekip çalışmasının etkinliğini artırmada yararlı olabilecektir. Bunlara ek olarak toplam kalite yönetimi uygulamaları çoğunlukla parasal olmayan takdir programları ile birleştirildiğinde başarılı sonuçlar vermektedir.<sup>67</sup>

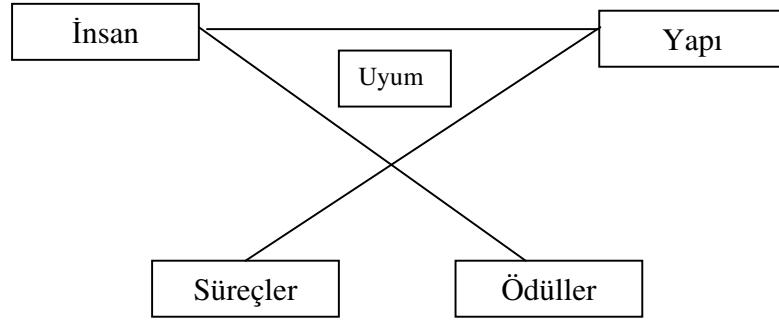
Bu yeni anlayışı izleyebilmek için örgütün ihtiyacı olan uygulamalar, yapılar ve sistemlerin neler olduğuna ilişkin soruya Lawler “Yıldız Modeli” ile bir açıklama getirmektedir.

#### Şekil 4: Yıldız Modeli



<sup>66</sup> A.g.e, s. 28-29

<sup>67</sup> Gerald E. LEDFORD, Edward E. LAWLER III., Susan A. MOHRMAN; “Reward Innovations in Fortune 1000 Companies”, **Compensation and Benefits Review**, Vol. 27, Iss. 4, 1995, s.77.



**Kaynak:** LAWLER III; “Rewarding Excellence”, a.g.k., s. 35.

Model, bir örgütün anahtar konularını; strateji, yapı, ödüller, süreçler ve insan olarak tanımlamaktadır. Yıldızın beş noktasını birbirine bağlayan çizgilerin anlamı; örgütsel etkinliğin bu beş eleman arasında uyumu gerektirmesidir. Uyumun en iyi göstergesi örgütsel performanstır. Eğer örgütsel performans örgüt stratejisine uyuyor ise, beş eleman arasındaki uyum sağlanmış demektir. İyi bir uyumun diğer göstergesi ise; bilgi, güç ve ödüllerin konumlandırılmasıdır. Eğer bilgi, güç ve ödüller örgütün tüm düzeylerinde dengeli bir şekilde bulunuyor ise bu, beş elemanın dengeli olduğunun bir anlamıdır.<sup>68</sup>

Modelde *strateji*, gereken örgütsel performansı, ihtiyaç duyulan temel yetkinlik ve örgütsel yetenek türlerini ve örgütün çevre koşullarına cevap verebilmek için nasıl hareket etmesi gerektiğini tanımlamalıdır. Çoğunlukla örgütlerde strateji, dikkate alınan ilk şeydir ve yine sıklıkla da mevcut uygulama ve yapılardan bağımsız olarak düşünülür. Buna karşın örgütlerde uygulanmakta olan temel örgütsel uygulama ve sistemlerin, örgütün strateji seçimi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Örneğin, ödüllendirme sisteminin örgütün yaptığı seçimde etkisi büyüktür çünkü, yönetimin verdiği kararlara etkisi vardır (maliyet yaratan alanlardan birinde olduğundan).

<sup>68</sup> LAWLER III; “Rewarding Excellence”, a.g.k., s. 35.

Modeldeki bir diğer nokta ise, insanların birlikte nasıl grup oluşturdıklarını, kimin kime rapor verdiğini, görevlerin nasıl belirlendiğini ve işlerin yapısını gösteren *örgüt yapısı*dır. Kritik kararların; bireylerin birlikte nasıl grup oluşturdıkları, önemli kararların nasıl verildiği, kaç tane yönetim kademesi oluşturulduğu gibi konularda verilmesi gerekmektedir. Bu kararların da örgüt stratejisi ile ilişkili olmasına dikkat edilmelidir.

Modelin üçüncü noktası olan *ödül sistemleri* açık bir şekilde örgüt stratejisine uyumlu olmalıdır. Yani sistemler, doğru davranışları ödüllendirmelidirler. Bunun yanı sıra insan kaynaklarının ihtiyaçları ile de açıkça ilişkili olmalıdır çünkü, çalışanların örgüte çekilmesi, örgütte kalması ve gelişmesi için kritik öneme sahiptirler. Dahası, örgütün tüm elemanlarının etkin işleyişi için hayati öneme sahiptirler. Örneğin ekip çalışmasını öngören bir örgüt yapısı ile bireysel başarıyı ödüllendiren bir ödüllendirme sistemini birleştirmek anlamlı olmayacaktır.

*Yönetim süreçleri* (Yıldız Modelinin dördüncü noktası), doğru stratejik harekete odaklanmak için kontrol, yönetim, bilgilendirme ve örgüt üyelerinin hem bireysel hem de toplu davranışlarını yönlendirmeye yardımcı olan sistemlerdir. Yönetim süreçleri bilgi ve iletişim sistemlerini, bütçeleme ve finansal ölçüm sistemleri ve özellikle örgüte yön veren kararları veren yöneticilerin davranışlarını içerir.<sup>69</sup> Yıldızın diğer noktaları ile olduğu kadar, ölçüm ve iletişim süreçlerinin de ilişkili olması gerekir. Toplantılar ve sosyal aktiviteler gibi temel iletişim süreçleri nispeten informeldir. Bütçeler, kalite kontrolleri ve finansal bilgi sistemlerinin, performans sonuçlarını ölçen ve ileten formel anlamları vardır. Bu sistemlerin stratejik uyumu, stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması amacıyla güdülenmesi gereken davranışların doğru ölçüldüğü ve ödüllendirildiği anlamına gelmektedir.

Yıldızın son noktası insandır -örgütün insan kaynakları-. Kendisi için doğru yetenek ve yetkinlik karşımı elde etmesi için örgütün, insan kaynağını elde etmek, geliştirmek ve yerleştirmek konusunda çaba harcaması gerekir. Daha sonra, doğru beceri ve bilgiye sahip

---

<sup>69</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 36-37.



bireylerin etkin performans göstermek için güdülenmesini sağlamalıdır. Motivasyon sağlanmak isteniyorsa, bireylerin ihtiyaçları ile sunulan ödüllerin uyumlu olması gerekir. Ödüllendirme sistemleri, şirkete çalışmak üzere kimlerin çekileceği, kimlerin motive edileceği ve kimlerin işgören olarak kalacağı konusunda kritik belirleyicilerdir.<sup>70</sup>

### 2.3. Ödüllendirme Sistemlerinin İş Tatmini Açısından Önemi

İş tatmini biçimsel olarak, bireylerin işleri ile ilgili olumlu veya olumsuz hislerinin derecesi olarak tanımlanmaktadır. Bu, kişilerin işyerindeki sosyal ve fiziksel koşullara olduğu kadar, görevlerine de verdikleri duygusal tepkidir. İş tatmini ayrıca kişinin psikolojik sözleşmesinden beklentisinin de bir göstergesidir. Çalıştığı örgütle olan ilişkilerinde, örgüte katkıları ve kazanımları arasında bir denge algısı taşıyan bireyin iş tatmini muhtemelen yüksek olacaktır.<sup>71</sup>

İş tatmini bir çalışanın işe karşı geliştirdiği genel tutumdur. Örgütsel ödüllendirme sistemi çoğunlukla çalışanın iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.<sup>72</sup> Baird ve Hammer tarafından yapılan araştırma; tatminin çeşitli ödül sistemlerinin bir fonksiyonu olduğunu desteklemektedir. Ayrıca ödülün neye bağlı olarak verildiğine göre de değişir. Bu nedenle de yöneticilerin bilmesi gereken sadece tatminin düşük olup olmadığı değil, kimin, neden tatmin olmadığı ve muhtemel yanıtlarının ne olduğudur.<sup>73</sup> Bu direkt etkiye ek olarak dışsal ödüllerin içsel ödüller (ve tatmin) üzerindeki etkisi de söz konusudur. İş tatmininin beş bileşeni: Bireyin çalışma grubuna karşı tutumu, genel iş koşulları, şirkete karşı tutumu, parasal kazançlar ve yönetime karşı tutumdur.<sup>74</sup>

---

<sup>70</sup> A.g.e., s. 38.

<sup>71</sup> OSBORN; a.g.k., s. 55.

<sup>72</sup> Lloyd L. BYARS, Leslie W. RUE; **Human Resource Management**, McGraw-Hill Company Inc., Boston, 2000, s. 301-302.

<sup>73</sup> Lloyd S. BAIRD, W. Clay HAMNER; "Individual Versus Systems Rewards: Who's Dissatisfied, Why, and What Is Their Likely Response?", **The Academy of Management Journal**, Vol. 22, No. 4, 1979, s. 791.

<sup>74</sup> BYARS, RUE; a.g.k., s. 301-302.

Tatmin önemli ölçüde bireyin aldığı ödülün miktarı tarafından etkilenir, ancak bundan daha fazlası tarafından belirlenir. Bireyler aldıkları ödüllerin miktarını bir standartla karşılaştırırlar. Aldıkları miktar standartlara uygunsa tatmin olurlar, standartların altında ise tatmin olmayacaklardır. Nadiren de, alınan ödülün miktarı standardı aştığında birey kendini suçlu ya da fazla ödüllendirilmiş hissedecektir. Burada önemli konu, bireyin bu standardı nasıl belirlediğidir. Bu konudaki araştırmalara göre birey kendisi ile benzer durumdakileri standart kabul etmektedir. Ödül karşılaştırması yaptığı kişileri seçerken birey performans, eğitim ve özgeçmiş gibi kendince önemli saydığı kriterleri baz almaktadır.<sup>75</sup>

Performansın iş tatminine yol açması konusu ile ilgili olarak Porter ve Lawler (1967)'in çalışmasında, performans ve iş tatmini arasında bir ilişkinin olup olmadığından çok, bu ilişkinin neden ve nasıl oluştuğu konusu üzerinde durulmuştur. Ödüllerin, performans ve iş tatmini arasında bir bağ oluşturduğunu savunan Porter ve Lawler'a göre, performans ödüle neden olmakta, ödül de bireylerde iş tatminine yol açmaktadır.<sup>76</sup>

Geleneksel bakış açılarından biri; tatminin performansa neden olduğudur. İkinci bakış açısı ise; tatminin performansın sebebi olmaktan çok, sonucu olduğudur. Bu durumda performans, belirli bir düzeyde tatminle sonuçlanan ödüle yol açmaktadır. Bu nedenle ödül, performans ile tatmin arasındaki ilişkide gerekli bir aracı değişkendir.<sup>77</sup>

Bireylerin ödüllere ilişkin tatmin ya da tatminsizlik hissetmelerinin belirleyicilerinin neler olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla pek çok araştırma yapılmıştır. Lawler bu konuyu davranış bilimleri temelinde beş sonuçta toplamıştır:

---

<sup>75</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 80.

<sup>76</sup> M. M. PETTY, Gail W. McGEE, Jerry W. CAVENDER; "A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", **The Academy of Management Review**, Vol. 9, No. 4, 1984, s. 713.

<sup>77</sup> BYARS, RUE; a.g.k., s. 303.

Ödüllerle ilgili tatmin, hem bireyin aldığı ödülün miktarı hem de alması gerektiğini düşündüğü miktarın bir fonksiyonudur. Bu, bireyin yaptığı bir karşılaştırmadır. Bireyler almaları gerektiğinden daha az aldıklarını düşünüyorlarsa tatmin olmayacaklardır.

Bir bireyin tatmin duygusu, diğerlerinin ne aldığı karşılaştırmasından etkilenir. İnsanlar kendi çabalarını, becerilerini, kıdemlerini ve performanslarını diğerlerinininki ile karşılaştırma eğilimindedirler. Daha sonra da alınan ödülleri karşılaştırmaya çalışırlar. Yani kendi katkı ve kazanımlarını diğerlerinin katkı ve kazanım oranlarıyla karşılaştırırlar.

Tatmin, çalışanların içsel ve dışsal ödüllerden nasıl tatmin olduklarından etkilenir. İçsel ve dışsal ödüllerden birinin diğerine göre tatmin yaratma düzeyi açısından üstünlüğünü ortaya koyan bir araştırma yoktur. Araştırmalar, her ikisinin de önemli olduğu yönündedir. Her iki ödül türü de farklı ihtiyaçlara cevap vermektedir.

İnsanlar arasında ödül tercihleri açısından farklar vardır. Bireylerin ödül tercihleri, kariyerine, yaşına ve bulunduğu çeşitli koşullara göre değişiklik gösterir.

Bazı dışsal ödüller diğer ödüllere neden olduğu için tatmin edicidir. Örneğin geniş bir ofis ya da halı döşenmiş bir ofis bir ödül olarak düşünülür çünkü bireyin statüsünün ve gücünün bir göstergesidir. Para, prestij, otonomi, bağımsızlık ve güveni de beraberinde getiren bir ödüldür.

Ödüller ve tatmin arasındaki ilişki tam olarak anlaşılmış olmadığı gibi statik de değildir. İnsanlar ve çevre koşulları sürekli değiştiğinden bu ilişkinin şekli de değişebilmektedir.<sup>78</sup>

## **2.4. Ödüllendirme Sistemlerinin İşgören Devir Hızı ve Devamsızlık Açısından Önemi**

---

<sup>78</sup> John M. IVANCEVICH, Michael T. MATTESON; **Organizational Behavior and Management**, The McGraw Hill Comp. Inc., USA, 1996, s. 211.

Ödüllendirme sistemlerinin önemli işlevlerinden biri, çalışanların kendilerini örgütün bir üyesi gibi hissetmelerini sağlamasıdır. Üyelik, bireylerin örgüte katılmalarına olduğu kadar örgütte kalmalarına da işaret eder. Örgütlerin her iki duruma da ihtiyaçları olduğu açıktır. Bu nedenle bireyleri örgütün bir üyesi haline getirecek ve örgütte kalmak için onlarda istek yaratacak ödüllendirme sistemleri oluşturmaya büyük çaba gösterilmelidir. Sistemin yapısı, örgüte katılma ya da ayrılma kararlarını etkilerken, uygulanışı, bir bireyin ne kadar süre örgütte kalacağına etki edecektir. Bu nedenle iyi oluşturulmuş ancak iyi uygulanmayan bir ödüllendirme sistemi bu açıdan etkili olmayacaktır.<sup>79</sup>

İşgören devir hızı örgütler için maliyetli, istikrarsızlığa neden olan, etkinliği ve verimliliği azaltan ve özellikle örgütün alt kademelerinde negatif etkisi olan bir durumdur. Kurum imajı kötü, çalışanlarını çabaları ölçüsünde adil ödüllendirmeyen örgütlerin işgören devir hızını azaltma çabalarının başarısız olması doğaldır. Bununla birlikte çalışan gelişimini destekleyen bir örgüt kültürü ve adil bir ödüllendirme sistemi bir örgütü rakiplerinden ayrıcalıklı kıldığı gibi, nitelikli işgücünü kendisine çekme ve örgütte tutma yeteneğini de artıracaktır.<sup>80</sup>

İşgören devir hızının sebepleri konusunda, insan kaynakları uzmanları tarafından yapılan sayısız araştırmada, bu sebepler önem sırasına göre aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

Yeni beceriler öğrenme olanağı,

Koçluk ve yöneticilerden alınan geribildirim,

İşin doğası,

---

<sup>79</sup> Richard M. STEERS, Lyman W. PORTER, Gregory A. BIGLEY; **Motivation and Leadership At Work**, McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996, s. 499.

<sup>80</sup> Roger H. HERMAN, Joyce GIOIA-HERMAN; “What Companies Do Beyond The Basics To Retain Scarce Talent”, **Journal of Organizational Excellence**, Vol. 20, Iss. 3, 2001, s. 35.

Tepe yönetimin şirkete gelecekte başarılı bir şekilde liderlik edebilme becerisi,

İyi yapılan bir işin takdir edilmesi,

Denetçilerin çalışanlara karşı saygın bir şekilde davranışı,

Eğitim ve gelişme olanakları,

Ücret-hem doğrudan hem de dolaylı ücret.<sup>81</sup>

Yukarıdaki sıralamada da görüldüğü gibi bireylerin işten ayrılma nedenlerinin en önemli sekiz tanesi sıralandığında çalışanlar için örgüte katkılarının takdir edildiğini hissetmek, öğrenme ve gelişme olanakları, performanslarına ilişkin geribildirim almak gibi finansal olmayan ödüller daha önemlidir. Bu nedenle örgütlerin yüksek işgören devir hızlarını azaltmak için, finansal olduğu kadar finansal olmayan ödüllere de yer vermesi gerektiği vurgulanabilir.

İşgören devir hızı bazı yöneticilerce, etkin bir örgüt için gerekli olarak tanımlanır. Bazı örgütler, düşük performansa sahip ve sistemi bozan çalışanların işten ayrılmasını kazanç olarak görmektedir. Bu nedenle işgören devir hızı konusunda iki önemli etken vardır ve bunlar; bu durumun sıklığı ve kimin işten ayrıldığıdır.

Yüksek performansa sahip çalışanların örgütte kalmasını sağlayan ve kötü performans sergileyenlerin örgütten ayrılmasına neden olan bir ödüllendirme sistemi, tüm örgütün etkinliğinin artırılması için en ideal olandır. Bu durumu yaratabilmek, eşitlik ve uygunluk karşılaştırması yapılabilen bir ödüllendirme sistemi ile mümkündür. Eşitlik ve uygunluk karşılaştırması ise, örgütün dışına dönük bir uygulamadır. Bu dışsal uyumun sağlanması gerekir çünkü örgütten ayrılmaların çoğunun anlamı, bireyin başka bir alternatif

---

<sup>81</sup> Todd M. MANAS, Michael Dennis GRAHAM; **Creating A Total Rewards Strategy**, AMACOM American Management Association, New York, USA, 2003, s. 11.

için bir örgütten ayrılmasıdır.<sup>82</sup> Bunu destekleyen bir çalışmada, ödüllerin performansa bağlı olarak verildiği koşullarda yüksek performansa sahip çalışanların, düşük performansa sahip çalışanlara göre daha fazla tatmin duygusu yaşadıkları tespit edilmiştir.<sup>83</sup> Buna dayanarak, ödüllendirme sisteminin performansa dayalı oluşturulması ve uygulanmasının, yüksek performans sergileyen çalışanların daha fazla tatmin olarak örgütte kalması, buna karşın düşük performans sergileyen çalışanların tatminsizlik nedeniyle ayrılması amacına ulaşmayı kolaylaştıracağı söylenebilir.

Yüksek performansa sahip çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması için mükemmel bir yol olmamakla birlikte, ödüllendirme sisteminin başarıya dayalı (merit) olması, daha iyi performansa sahip çalışanların örgütte kalmalarını teşvik edecektir. Bunun yanı sıra, ödüllendirme sistemi iyi performans ve kötü performans arasında ayırım yapacak şekilde farklılaştırılmalıdır. Bunun anlamı, iyi performans gösterenler, kötü performans gösteren çalışanlardan önemli ölçüde fazla içsel ve dışsal ödül almalıdır.

Devamsızlık, sebebi ne olursa olsun örgütler için maliyet yaratan ve varolan düzeni bozucu bir problemdir. Maliyetlidir çünkü çıktıların azalmasına neden olur; düzeni bozucu etkisi vardır çünkü mevcut programların ve çalışma çizelgelerinin yeniden düzenlenmesini gerektirir. Çalışanların motivasyonunun yüksek tutulması devamsızlığı azaltacaktır. Eğer çalışanlar devamlılığın kendileri için değer taşıyan ödüllerle sonuçlanacağını düşünüyorlar ise, motivasyonları yüksek olacaktır.

Devamlılık davranışı üzerinde yöneticilerin önemli bir etkisi vardır. Cezalandırma, ikramiye sistemleri kurma ve planların geliştirilmesine çalışanların katılmasını sağlama gibi olanaklarını kullanabilirler. Bu yöntemlerin devamsızlığı azaltmadaki etkisi, verilen ödüllerin çalışanlar için ne kadar değer taşıdıkları, verilen ödüllerin miktarı ve çalışanların devamlılık-ödül arasındaki ilişki ile ilgili algıları gibi belirleyicilere bağlı olarak

---

<sup>82</sup> IVANCEVICH, MATTESON; a.g.k., s. 217.

<sup>83</sup> Philip M. PODSAKOFF, William D. TODOR, Richard SKOV; "Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction", **The Academy of Management Journal**, Vol. 25, No. 4, 1982, s. 819.

değişecektir.<sup>84</sup> Bunların dışında çalışanların, işlerine ilişkin algılarının da devamsızlığı etkilediği ileri sürülmektedir. İş Karakteristikleri Teorisine göre (Hackman ve Oldham, 1976, 1980) çalışanlar işlerini zor bir görev olarak algılıyorlar ve içsel olarak tatmin oluyorlar ise (içsel ödül), iş tatmini ve motivasyonun yüksek olması olasılığı çok daha yüksektir. Bunun sonucu olarak da artan çalışan verimliliği, azalan devamsızlık ve işgören devir hızı oranları söz konusudur (Rentsch ve Steel,1998). Bu sebep sonuç ilişkisini desteklemek için, çalışanların yaptıkları işin içeriğine ilişkin algılarının, devamlılıkları üzerine etkilerini ortaya koymak amacıyla yürütülen çalışmalar, beceri çeşitliliği ve görevin önemi gibi çalışanların işlerinin içeriğine ilişkin algılarının, daha düşük devamsızlık oranları ile ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.<sup>85</sup>

### 3. ÖDÜL TÜRLERİ

Örgütsel davranış alanında, sadece dışsal etkilerle açıklanması güç olan birey davranışlarının nedenlerinin ortaya çıkarılması ihtiyacı, motivasyon konusunun içsel ve dışsal olarak iki boyutta incelemesi sonucunu doğurmuştur.<sup>86</sup> Motivasyon konusundaki bu ayrım, deCharms (1968) tarafından, dışsal bir şekilde güdülenen davranışlar ve içsel bir şekilde güdülenen davranışlar olarak yapılmıştır. DeCharms içsel ve dışsal motivasyonun karşılıklı olarak etkileşim halinde olduğunu savunur. İçsel motivasyon, görevin içeriği ile ilgili duyulan memnuniyet veya değeri ifade ederken; dışsal motivasyon, bireyin çalışma koşullarını saran çevreden aldığı değerdir.<sup>87</sup>

Deci, motivasyonla ilgili iki geniş sınıflandırma yapmaktadır: İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon. Deci'ye göre içsel motivasyonun tanımı şöyledir; Eğer bir kişi, işin

---

<sup>84</sup> IVANCEVICH, MATTESON; a.g.k., s. 217.

<sup>85</sup> Robert R. HIRSCHFELD, Leigh P. SCHMITT, Arthur G. BEDEIAN; Job-Content Perceptions, Performance-Reward Expectancies, and Absenteeism Among Low Wage Public-Sector Clerical Employees, **Journal of Business and Psychology**, Vol. 16, No. 4, Summer 2002, s. 554.

<sup>86</sup> BROEDLING; a.g.k., s. 271.

<sup>87</sup> Larry E. PATE; "Cognitive Versus Reinforcement Views of Intrinsic Motivation", **The Academy of Management Review**, Vol. 3, No. 3, 1978, s. 507.

kendisinin dışında herhangi görünür bir ödül olmaksızın o işi yapıyor ise kişi içsel olarak güdülenmiştir. Diğer taraftan dışsal motivasyon; dışsal bir ödülle sonuçlanacağı için bir işle ilgili gösterilen performansa işaret etmektedir (Deci,1972).<sup>88</sup>

Deci tarafından yapılan bu motivasyon ayırımı, takdir-ödül ayırımı için de anlamlıdır. Ödül, açık bir şekilde dışsal motivasyonu içerirken, takdir sadece belirli koşullarda içsel motivasyonu artırmaktadır. Deci'ye göre övgü, para ya da tehdit gibi kontrol edilebilmektedir. Eğer takdir, kontrol edilebiliyor ya da yönlendiriliyor ise, dışsal bir ödüle dönüşür. Bunun yerine kişiye yetkinliğine ilişkin pozitif bilgi sağlıyor ise, bu durumda içsel motivasyonu destekleyecektir.<sup>89</sup>

Motivasyon konusunda kullanılan bu sınıflandırma, ödül türleri açısından da kullanılabilmektedir: İçsel ve dışsal ödüller olmak üzere. Guzzo (1979), ödül türleri arasında yapılan bu ayırımı, çok kapsamlı olmaları nedeniyle açıkça tanımsal ayırım yapmamaları, ödüllerin yanıt verdiği ihtiyaçlar, etkileri ve bilişsel sonuçlarını farklılaştıracak bir ayırım olmadığını savunarak reddetmektedir.<sup>90</sup> Bununla birlikte Porter ve Lawler, örgüt tarafından verilen ve kontrol edilen dışsal ödüller ile bireyin kendi kendine sunduğu içsel ödüller arasında ayırım yapmaktadır.<sup>91</sup> Örgütsel ödüller ise, istihdamın bir sonucu olarak alınan tüm ödül çeşitlerini (hem içsel hem de dışsal) kapsamaktadır.

### 3.1. İçsel Ödüller

---

<sup>88</sup> Janet J. TURNAGE, Paul M. MUCHINSKY; "The Effects of Reward Contingency and Participative Decision Making on Intrinsically Motivating Tasks", **The Academy of Management Journal**, Vol. 19, No. 3, 1976, s. 482.

<sup>89</sup> Frederick HANSEN, Michele SMITH, Ries B. HANSEN; "Rewards and Recognition in Employee Motivation", **Compensation and Benefits Review**, Vol. 34, Iss. 5, Sep/Oct 2002, s. 66.

<sup>90</sup> Richard A. GUZZO; "Types of Rewards, Cognitions and Work Motivation" **The Academy of Management Review**, Vol. 4, No. 1, 1979, s. 82.

<sup>91</sup> BROEDLING; a.g.k., s. 271.



İçsel ödüller işin kendisi ile ilgili ödüllerdir, başarıma duygusu, bireye yaratıcı olma şansı tanınması ya da güç bir görev gibi. Çoğu durumda içsel ödüller dışsal ödüllerden daha etkilidir ve uzun süren bir etkiye sahiptir (Guzzo,1979; Pinder,1977). Temel ihtiyaçlar genel olarak dışsal ödüllerle karşılanır, ancak sosyal ve yüksek düzeydeki ihtiyaçların karşılanmasında içsel ödüller daha etkilidir.<sup>92</sup>

Bir işin bireyi içsel olarak motive etmesi isteniyor ise, işin sahip olması gereken özellikler Lawler tarafından üç kategoride toplanmıştır: Geribildirim, yeteneklerini kullanma, oto kontrol. Geri bildirim; bireyler performansları ile ilgili anlamlı geri bildirim almalıdırlar. Yeteneklerini kullanma; bireylerin işlerini etkin bir şekilde yapabilmeleri için yeteneklerini kullanmalarını gerektiren bir iş olarak algılamaları gerekir. Oto kontrol ise; bireyler kendi hedeflerini ve bu hedeflere ulaşma yollarını belirlemede yüksek derecede oto kontrole sahip olduklarını hissetmelidirler.<sup>93</sup>

İçsel ödül türleri olarak sıklıkla karşımıza çıkan bir kaç aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

Tamamlama: Bazı bireyler için bir işe ya da projeye başlama ve tamamlama yeteneği önemlidir. Bir görevi tamamlamış olmak, bu kişiler için kendi başına bir ödüldür.<sup>94</sup> Bu anlamda iş zenginleştirme, içsel motivasyonu artıran bir uygulama olarak düşünülebilir. Çalışanlara bir projenin başından sonuna kadar ilgilenme olanağı sağlamak, işlerinden gurur duymaları ve “bunu ben yaptım” duygusunu yaşamaları sonucunu doğuracaktır. Bu yolla çalışanlar yeni beceriler geliştirme ve yeni yetkinlikler sergileme

---

<sup>92</sup> Allan R. COHEN, Stephen L. FINK, Herman GADON, Robin D. WILLITS, Natasha JOSEFOWITZ; **Effective Behavior in Organizations**, Richard D. Irwin Inc., USA, 1992, s. 194.

<sup>93</sup> ARMSTRONG; a.g.k., s. 365.

<sup>94</sup> IVANCEVICH, MATTESON; a.g.k., s. 213.

şansı da bulacaklardır.<sup>95</sup> Bu amaçla işin tamamı ya da sürecin tamamının sorumluluğu çalışana verilmelidir.<sup>96</sup>

Başarma: Kişinin ulaşılması zor bir hedefe ulaşması gibi bir sonuç kendi kendine verdiği bir çeşit ödüldür. McClelland, başarı için çabalamak konusunda insanlar arasında farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Bazı insanlar orta ya da düşük düzeyde hedefler belirleme eğilimindeyken, diğerleri ulaşılması zor hedefleri tercih etmektedirler. Amaç belirleme teorisinde zor hedeflerin, kolay hedeflere göre daha yüksek düzeyde performansa neden olduğu ortaya atılmıştır. Bununla birlikte böyle bir programda, başarıma ödülünün önemi konusunda bireysel farklılıklar dikkate alınmalıdır.<sup>97</sup>

McClelland (1975) tarafından yönetim kadrosunun ihtiyaçları konusunda yürütülen araştırma, başlıca üç ihtiyacın tanımlanması ile sonuçlanmıştır; başarıma, güç ve ilişki kurma. Başarma ihtiyacı, mükemmellik ölçüsünde bir kişisel standarda karşı, rekabetçi başarı ihtiyacı olarak tanımlanmıştır.<sup>98</sup>

Frederick Herzberg'in binlerce çalışan üzerinde yaptığı motivasyon araştırmasına bakıldığında ilginç ve aynı zamanda çarpıcı bir sonuç; motivasyona yol açan muhtemel faktörlerin başında, gelişimle ilişkili faktörlerin yer almış olmasıdır. Listede; başarıma ve takdir, motivasyon açısından en yüksek etkiye sahip faktörler; işin kendisi ve sorumluluk yüksek etkiye sahip faktörler; ilerleme, gelişim ve maaş orta derecede etkiye sahip faktörlerdir. Buna göre; çalışanların yaptığı işi anlamlı kılacak önemli şeyleri başarıması için olanak tanınması, diğer tüm güdüleyicilerden daha fazla etkiye sahiptir.<sup>99</sup>

---

<sup>95</sup> DEEPROSE, a.g.k., s. 79.

<sup>96</sup> BOWEN, a.g.k., s. 165.

<sup>97</sup> IVANCEVICH, MATTESON; a.g.k., s. 214.

<sup>98</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s.37.

<sup>99</sup> Alexander HIAM; **Motivating & Rewarding Employees**, Adams Media Corporation, USA, 1999, s. 90-91.

Başarama güdüsü örgüt tarafından, iş dizaynı, performans yönetimi ve beceri ya da yetkinliğe dayalı ücretleme yaklaşımları gibi süreçlerle artırılabilir.<sup>100</sup>

Otonomi: Bazı insanlar, kendilerine karar vermede ayrıcalık tanıyacak ve görevlerini sıkı bir denetim olmaksızın yapacakları işler istemektedirler. Otonomi hissi, çalışanın belirli bir koşulda en doğru olduğunu düşündüğü şeyi yapma özgürlüğünün bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>101</sup>

Örgütte otonominin ve grup bağlılığının teşvik edilmesi çalışanların iş tatminini artıracaktır (Swift ve Campbell,1998). Bu ikisinin birleştirilmesi, örgütte pozitif bir psikolojik iklim yaratacaktır.<sup>102</sup> Bu esasen, yetkilendirme (empowerment) ve işin içeriği ile ilgili olan içsel motivasyonla da açıklanmaktadır.

Daha önce de bahsedildiği gibi bireyin içsel olarak motive olması için bir işin gerekleri şunlardır; bireyler performanslarına ilişkin anlamlı bir geri bildirim almalıdırlar ve bu tercihen kendi performanslarının değerlendirilmesi ve ihtiyaç duydukları geri bildirimin tanımlanmasıyla olmalıdır. Bireylerin işi, değer verdikleri yeteneklerin kullanılmasını gerektiren bir iş olarak algılamaları gerekir. Üçüncüsü ise, bireylerin kendi hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaştıracak yolları tanımlama konusunda, yüksek düzeyde kişisel kontrole sahip olduklarını hissetmeleri gerekmektedir.

Sorumluluğun artırılması yoluyla bireylerin motivasyonunun sağlanması, iş dizaynı ve performans yönetimi süreçlerinin kullanılması ile ilgili bir konudur. Sorumluluk yoluyla motivasyon sağlamanın alt yapısını oluşturan felsefe, McGregor'un (1960) Y Teorisinde

---

<sup>100</sup> ARMSTRONG; MURLIS; a.g.k., 1998, s. 37.

<sup>101</sup> IVANCEVICH, MATTESON; a.g.k., 214.

<sup>102</sup> Steven H. APPELBAUM, Rammie KAMAL; "An Analysis of the Utilization and Effectiveness of Non-Financial Incentives In Small Business", **The Journal of Management Development**, Vol. 19, Iss. 9, 2000, s. 735.

şöyle açıklanmaktadır: “Ortalama bir insan sadece kendisine verilen sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, bununla birlikte sorumluluğu ister.”<sup>103</sup>

**Kişisel Gelişim:** Kişisel gelişim deneyimini yaşayan birey, kendinde ortaya çıkan değişimi hissederek ve yeteneklerinin ne derecede arttığını görebilir. Yeteneklerin artması ile birey beceri potansiyelini maksimize edebilir. Çoğunlukla becerilerinin gelişimi için teşvik edilmeyen ya da buna izin verilmeyen örgütlerde çalışanlar işlerinden tatmin olmayacaklardır.<sup>104</sup>

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde kendini gerçekleştirme, tüm ihtiyaçların üzerinde bir ihtiyaçtır ve bu yüzden de en son güdüleyicidir. Maslow kendini gerçekleştirmeyi; “becerileri ve potansiyeli geliştirme ihtiyacı ve birinin gelebileceğine inandığı yere gelmesi” olarak tanımlamaktadır.

Hırslı ve kararlı insanlar, örgütleri kendilerine gelişme fırsatı sağlasa da sağlamasa da (sağlamaması durumunda örgütten ayrılıp bir başka örgütte kendilerini geliştirerek), bu fırsatları arayacaklar ve bulacaklardır. Örgütün tüm düzeylerindeki çalışanlar artan bir şekilde, becerilerini sürekli olarak artırmak ve kariyerlerini geliştirmek istemektedirler. Bu, sürekli gelişme felsefesidir. Pek çok insan, örgüt tarafından verilen eğitimleri, tüm ödül paketinin önemli bir parçası olarak görmektedir. Örgütteki öğrenme olanaklarının uygun olması, bireylerin prestijli eğitim kurslarına veya programlarına seçilmesi ve örgütün mevcut becerilerin artırılmasını olduğu kadar yeni becerilerin kazanılmasını da teşvik etmesi, güçlü güdüleyiciler olarak etki yaratırlar.<sup>105</sup>

Çalışanlara, becerilerine, ilgilerine ve yeteneklerine uygun görevlendirmeler ve sorumluluklar yüklemek kişisel gelişimi sağlamanın bir yoludur. Bunun yanında, performans planlaması ve özellikle performans değerlendirme süreçlerini, daha fazla kişisel ve

---

<sup>103</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s.37-38.

<sup>104</sup> IVANCEVICH, MATTESON; a.g.k., s. 214.

<sup>105</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 38.

profesyonel gelişim gerektiren alanları içerecek şekilde oluşturmak; eğitim programlarına çalışanların katılımını sağlamak için zaman yaratmak; iş çevresinin dışında sürekli öğrenmeyi teşvik etmek; çalışanlarla endüstrideki ve işin kendisindeki yeni gelişmeler hakkında sürekli konuşarak, rutin çalışma içinde öğrenmeyi geliştirmek; çalışanlar arasında bilgi transferi sağlamak için çeşitli yollar oluşturmak kişisel gelişimi sağlamak için izlenecek yollardan bazılarıdır.

Kişisel ve profesyonel gelişim, gelecekte elde edilecek başarı için insana yatırım yapmak olarak düşünülmelidir. Çalışan gelişimi de diğer ödüllendirme programları gibi, toplam ödül paketinin bir parçasıdır.<sup>106</sup>

Etki: Kişiler güç kullanmak ve diğerleri üzerindeki etkilerini artırmakla da güdülenmektedirler. McClelland araştırmasında başarıma ihtiyacının yanına, diğerleriyle sıcak, dostça ilişkiler kurma ihtiyacı gibi ilişki ihtiyaçlarının mevcut olması durumunda bile, yöneticiler için güç ihtiyacını temel bir motivasyon faktörü olarak eklemiştir. Örgüt, katılım politikalarının içinde, insanları görüşlerini ifade edebilecekleri ve uygulayabilecekleri pozisyonlara yerleştirerek motivasyon sağlayabilir. Bu da yetkilendirmenin bir başka yönüdür.<sup>107</sup>

### **3.2. Dışsal Ödüller**

Daha önce de tanımlandığı gibi dışsal ödüller çalışana örgüt tarafından verilen ödüllerdir. Açıktır ki, dışsal ödüller örgütün performans teşviklerinin bir parçasıdır ve belirli koşullar altında (monoton bir iş, değişmeyen teknoloji ve iş modelleri gibi) yönetim çalışanları motive edebilmek için dışsal ödüllere ihtiyaç duyacaktır.<sup>108</sup>

Dışsal ödüller ve içsel ödüllerin birbirlerine etkileri üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında, bilişsel teoriler dışsal ödüllerin içsel olarak güdülenmiş davranışları

---

<sup>106</sup> BOWEN, a.g.k., s. 123-124.

<sup>107</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., 1998, s. 38.

<sup>108</sup> COHEN, FINK, GADON, WILLITS, JOSEFOWITZ; a.g.k., s. 195.

azalttığını ve hatta içsel motivasyonu yok ettiğini savunmaktadırlar. Bilişsel teorilere göre, “içsel motivasyon, dışsal ödüllerin yokluğundaki performans olarak tanımlanabilir” (Zimmerman,1985). 1979 yılı boyunca süren pek çok çalışmada (Mawhinney,1979) çoğu (ama tamamında değil) iş koşulunda dışsal ödüllerin içsel motivasyonu azaltmadığı yönünde bulgular elde edilmiş olmasına rağmen, Kohn (1988) teşvikli ücret sistemlerinin içsel iş motivasyonunu azaltabileceği görüşünü tekrarlamıştır.<sup>109</sup> Yani bireyin motivasyonu içsel ödüller tarafından kontrol edilirken, aldığı dışsal ödül davranışının nedenini değiştirmektedir. Dahası, dışsal ödül ortadan kalktığında bireyin çabasını kontrol eden neden de ortadan kalkmış olacak ve aynı çabayı göstermek için gereken motivasyonu da yok olacaktır. Bu görüşün tersine bir çalışmada örgütlerin, ödülleri yüksek düzeydeki kişisel başarılarla ilişkilendirmedeki yeteneğine bağlı olarak, dışsal ödüllerin bireyin işe olan ilgisi gibi içsel motivasyonunu ve performansını artırdığına dair bulgular elde edilmiştir.<sup>110</sup>

Dışsal ödüllerin üç temel fonksiyonu yerine getirdiği söylenebilir; aracılık ya da teşvik fonksiyonu, değerlendirme ya da geribildirim fonksiyonu ve bir kısıtlama ya da sosyal kontrol fonksiyonu. Bir görevi yerine getiriyor olmaktan dolayı alınan bir dışsal ödül, (a) bireyin, gelecekte daha fazla dışsal ödülün geleceğine ilişkin beklentisini, (b) bireyin kişisel yetkinlik ve görev uzmanlığına ilişkin hislerini, (c) bireyin dışsal kısıtlara karşılık kişisel kontrole ilişkin atıflarını etkilemektedir.<sup>111</sup>

Dışsal ödüller finansal olabilecekleri gibi, yöneticiden gelen övgü, teşekkür gibi takdir programları olarak kabul edilebilen finansal olmayan ödülleri de kapsamaktadırlar.

---

<sup>109</sup> T. C. MAWHINNEY; “Decreasing Intrinsic Motivation With Extrinsic Rewards: Easier Said Than Done”, William K. REDMAN, Alyce M. DICKINSON (Ed.); **Promoting Excellence Through Performance Management**, The Haworth Press Inc., USA, 1990, (içinde), s. 176 ve 178.

<sup>110</sup> Judy CAMERON, W. David PIERCE; “Rewards, Interest and Performance”, **ACA Journal**, Vol: 6, Iss: 4, Winter 1997, s. 6-7. Bu konu ile ilişkili olarak bkz; Jerry DERMER; “The Interrelationship of Intrinsic and Extrinsic Motivation”, **Academy of Management Journal**, Vol. 18, March, 1975, s. 127-128.

<sup>111</sup> Mark R. LEPPER, Mark KEAVNEY, Michael DRAKE; “Intrinsic Motivation and Extrinsic Rewards: A Commentary on Cameron and Pierce’s Meta-Analysis”, **Review of Educational Research**, Vol. 66, Iss. 1, 1996, s. 21.

Bu nedenle dışsal ödüller burada finansal ve finansal olmayan ödüller olarak iki grupta ele alınarak açıklanmaya çalışılacaktır.

### 3.2.1. Finansal dller

Finansal ödüllerin genellikle önemi, elle tutulur kazanımlar sağlaması gerçeğinden kaynaklanır (Bandura,1986). Özellikle para, birey tarafından arzulanan diğer sonuçlara (yiyecek, hizmet v.b.), etkilere (ayrıcalık v.b.) (Komaki ve ark.,1996) ve diğer finansal sonuçlara dönüştürülebildiği için güdüleyicidir. Finansal ödüllerin diğer bir özelliği de bireyin iş performansı ile ilgili bilgi sağlamasıdır.<sup>112</sup>

Parasal dller, bir motivasyon aracı ve performansı artırma yöntemi olarak sıklıkla incelenmektedirler. Ancak ampirik deliller, parasal ödüllerin bireyin çabası ve performansı üzerindeki etkisinin değişebileceği ve hatta çoğu zaman performansı artırmadığı yolundadır (Bonner ve ark.2000; Camerer ve Hogarth,1999; Gerhart ve Milkovich,1992; Jenkins,1986; Kohn,1993; Young ve Lewis,1995). Parasal ödüllerin performans ve çaba üzerine etkileri konusundaki hipotez; bu ödüllerin yokluklarında olduğundan daha fazla çabaya sebep olduklarıdır. Ancak birkaç teori parasal ödüllerin performansı ve çabayı azaltabileceğini savunmaktadır. Örneğin Bilişsel Değerleme Teorisi (Deci ve ark.1981; Deci ve Ryan,1985) dışsal ödül olarak parasal ödüllerin içsel motivasyonu azalttığını ve bu yüzden de bireyin çabasını ve performansını da azaltabileceğini savunmaktadır.<sup>113</sup>

Finansal dlleri, neye göre verildikleri temeline göre iki grupta inceleyebiliriz; sistem dlleri (yeliğe dayalı ödüller) ve performansa dayalı ödüller olmak üzere.

---

<sup>112</sup> Alexander D. STAJKOVIC, Fred LUTHANS; “A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-95”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 40, No. 5, 1997, s. 1132.

<sup>113</sup> Sarah E. BONNER, Geoffrey B. SPRINKLE; “The Effects of Monetary Incentives on Effort and Task Performance: Theories, Evidence, and a Framework For Research”, **Accounting Organizations and Society**, Vol. 27, 2002, s. 303 ve 305.

**Sistem ödülleri veya üyeliğe dayalı ödüller**, çalışanlara örgüt üyesi oldukları için verilen ödüllerdir. Doğal olarak da her örgüt üyesi, sistem ödülllerinin paylaşımında eşit durumdadır. Sistem ödülllerinin amacı, çalışanları örgüte çekmek ve örgütte kalmaları için teşvik etmektir. Örgütteki her çalışana verildiği için onları, örgütte kalmaları için gereken minimum standartlardan daha fazlasını yapmak yolunda motive etmeyecektir. Çalışan kazanımları, çalışan ortaklığı ve hisse opsiyonları bu ödüllere örnek olarak verilebilir.<sup>114</sup>

(1) *Çalışan kazanımları (employee benefits)*, oldukça önemli ve maliyetli bir sistem ödülüdür. Finansal yardım, şirket kredileri, çalışanların ev sahibi olmaları için yapılan yardımlar, ülkenin herhangi bir yerinden işe alınan yöneticilerin ya da uzmanların taşınmaları için yapılan taşınma yardımları, şirketin çalışanlarına sunabileceği hizmeti ya da ürünleri olduğunda bunları uygun fiyat indirimleri ile sağlaması gibi.<sup>115</sup>

Kişisel ihtiyaçlar, bireyin iş ve özel yaşamı ile ilgili ihtiyaçları ve sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olan kazançlardır.<sup>116</sup> Oldukça geniş kategoride yer alırlar. Bir güvenlik birliği, acil durum kredileri, eğitim bursları, çalışan çocukları için sağlanan bakım olanakları, yasal danışmanlık ve eğlence olanakları gibi. Şirket arabalarını kullanma hakkı ve yakıt. Çalışanların yaşam standartlarını iyileştirmek için yapılan ödemeler; çalışanlara personel restoranında verilen yemekler, şirket dışında kullanılan yemek biletleri, giysi yardımları, evde çalışması gerekenler için telefon giderlerinin karşılanması, işle ilgili olan ancak ödül olarak algılanan mobil telefon/faks cihazı ve bilgisayar, özellikle sıklıkla seyahat edenlere sağlanan, benzin ya da diğer satın alımlarını karşılamak için kredi kartı olanakları, işle ilgili olmayan ancak çalışanların ilgi duydukları alanlarda gelişmelerini teşvik etmek amacıyla eğitimlere katılmalarını finanse etmek gibi.<sup>117</sup>

---

<sup>114</sup> CHERRINGTON; a.g.k., s. 196.

<sup>115</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 443.

<sup>116</sup> A.g.e., s. 437.

<sup>117</sup> A.g.e., s. 451.



(2) *Hisse opsiyonları (stock options)*, çalışanlara, şirketin hisselerini piyasada olduğundan daha düşük bir fiyatla satın alma olanağı sağlar. Planların pek çok çeşidi olmasına rağmen çoğunun temel mantığı çalışanlara, daha önceden belirlenmiş sayıda hisseyi, sabit bir fiyattan satın alma opsiyonu tanınmasıdır. Opsiyon, çalışanlara hisselerin değerlendirilip değerlendirilmediklerini bekleyip görmelerine izin verecek bir periyotta uygulanabilir. Hisselerin değeri önemli ölçüde şirketin ne kadar iyi yönetildiği, gelişip gelişmediği ve yüksek karlar elde edip etmediğine bağlı olduğu için, daha çok yöneticilerin güdülenmesinde kullanılmaktadırlar. Özellikle şirketin hisse değerleri üzerinde önemli etkisi olan kilit pozisyonlardaki yöneticiler için önemli bireysel ödüllerdir.<sup>118</sup>

Hisse opsiyonları, bir performans ödülü olabileceği gibi, ücret dışı kazanç, emeklilik ilavesi, bir takdir şekli ve önemli becerilere sahip çalışanlar için şirketi işgücü piyasasında çekici hale getiren bir yöntem olabilmektedir.<sup>119</sup> Bu nedenle kullanım şekline bağlı olarak hisse opsiyonları bazı durumlarda sistem ödülü değil, performans ödülü de olabilmektedir.

Hisse opsiyonlarının kullanımı konusunda birkaç yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlardan biri; üst düzey yöneticilere yönelik hisse opsiyonlarıdır. Burada hisse opsiyonları üst düzey yönetim üyeleri için uzun dönemli değişken ödül olarak düşünülür ve çalışanlara, şirketin başarısını paylaşanların üst düzey yöneticiler olduğu mesajını verir. Diğer bir kullanım şekli; örgüt için anahtar role sahip becerilere yönelik hisse opsiyonlarıdır. Bu uygulamada, şirketin geleceğinde odak noktası olacaklarına inandığı insanlara önemli finansal olanaklar sağlanır. Burada iletilen mesaj; belirli beceri ve yetkinliklerin kritik olduğu ve önemle üzerinde durulması gerektiğidir.<sup>120</sup> Performansa dayalı hisse opsiyonları ise; işgücünün daha büyük bir bölümünü kapsaması açısından üstündür ve bireysel performans, kazanılacak hissenin belirleyicisidir.

---

<sup>118</sup> CHERRINGTON; a.g.k., s. 198.

<sup>119</sup> Patricia K. ZINGHEIM, Jay R. SCHUSTER; **Pay People Right Breakthrough Reward Strategies To Create Great Companies**, Jossey-Bass Publishers, California, USA, 2000, s. 175.

<sup>120</sup> A.g.e., s. 180.

Özel başarılar için hisse opsiyonları, ekipler ya da bireyler tarafından gösterilen başarıları bir kereye mahsus olmak üzere ödüllendirir. Bu konudaki diğer bir uygulama ise; örgüt çapında uygulanan hisse opsiyonlarıdır. Bir örgüt, çalışanlara ekibin birer parçası oldukları hissini verebilmek için, hisse opsiyonları havuzunda herkesin yer almasını isteyebilir. Son uygulama ise; işe alınma ödülü olarak hisse opsiyonlarıdır. Bazı şirketler çalışanlarını daha başlangıçta paydaş yapmak isteyebilir. Amaç; çalışanları başlangıçta şirketin geleceğine ortak etmektir.<sup>121</sup>

Şirketteki bazı çalışanların yaptıkları işlerin hisse fiyatları üzerinde negatif veya pozitif bir etkisinin olmaması kazanç ve performans arasında her zaman direkt bir bağlantı kurulamaması sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenle de kendi performansının hisse fiyatlarına etkisi olmadığını düşünen çalışanlar için bu yöntem, bireysel performansı teşvik edecek bir etki yaratmayabilecektir.<sup>122</sup>

(3) *Çalışan ortaklığı (employee stock ownership plans)*, çalışanların hisse almaları yoluyla sağlanan bir ertelenmiş çalışan kazancıdır. Bazen çalışanlar direkt olarak hisse satın alırlar. Bununla birlikte genel uygulama, şirketin çalışanlarına, maaşlarına veya diğer çalışan kazanımlarına ek olarak hisse vermesi şeklindedir. En yaygın uygulama, hisse senedi ile ortaklık planı için bir fon oluşturulmasıdır. Şirket ya hisseyi ya da hisse alımı için gereken nakit parayı yıllık olarak fona bağışlar. Fondaki hisseler çalışanların bireysel hesaplarına eşit olarak ya da maaşlarıyla orantılı olarak dağıtılır. Genelde tüm full time çalışan, 21 yaşını doldurmuş ve bir yıllık hizmet süresini doldurmuş olan işgörenler otomatik olarak sisteme dahil olmaktadır.

Hisse sahibi olduktan belli bir süre sonra çalışan “hak etmiş” duruma gelir. Hak ediş, genellikle beş yılın sonunda çalışan şirketten ayrılrsa bile dereceli bir şekilde artan pay

---

<sup>121</sup> A.g.e., s. 181-182.

<sup>122</sup> Stephen CAHILL; “Global Equity Plans: Are They Costing You Too Much?”, **Compensation & Benefits Management**, Vol. 18, Iss. 1, 2002, s. 11-12.

miktarını koruma hakkıdır.<sup>123</sup> Çalışan, hisse ile ortaklık planı hesabındaki payını şirketten ayrılırken veya emeklilik yaşına geldiğinde alır. Çalışanlar paylarını cari piyasa değerleri üzerinden tekrar şirkete satabilirler.

**Performansa dayalı finansal ödüller:** Çalışanların gerçekleştiren performanslarına bakılarak verilen ödül çeşitleridir. Örgütteki üyeliklerine bağlı olarak verilen sistem ödüllerinin aksine performansa dayalı ödüller, gösterdikleri performans nedeniyle bunları hak edenlere farklılaştırılan şekilde dağıtılan ödüllerdir.<sup>124</sup>

Performansa dayalı finansal ödüller kimin performansının ölçüleceği temeline göre birey, ekip ve örgüt düzeyinde dağıtılabilmektedir.<sup>125</sup> Buna göre bu ödüller; bireysel performansa dayalı ödüller, ekip performansına dayalı ödüller ve örgüt performansına dayalı ödüller olarak sınıflandırılarak incelenecektir.

*(1) Bireysel performansa bağlı olarak verilen ödüller:* Frederick W. Taylor'un 1900'lü yılların başlarında bireysel performansı ödüllendirmeyi, bilimsel yönetimin en önemli parçası haline getirmesinden bu yana, yönetim yaklaşımlarının en temel prensibi haline gelmiştir. Bu özellikle batı ülkelerindeki insanların değerleri ve inanışlarına uygun bir yaklaşımdır. Pek çok ülkede ulusal kültürle uyumlu olmasının yanı sıra bireysel performansın ödüllendirilmesinin pek çok olumlu sonucu vardır.<sup>126</sup> Bunlardan en önemlisi, çalışanların çabaları ile aldıkları ödüller arasındaki ilişkiyi açıkça görebilmesidir. Ancak bu avantaj, bazı problemleri de beraberinde getirmektedir. Çalışanlar arasında rekabet yaratması negatif sonuçlar doğuran bir noktaya gelebilir.<sup>127</sup>

---

<sup>123</sup> CHERRINGTON; a.g.k., s. 199.

<sup>124</sup> A.g.e., s. 200- 201.

<sup>125</sup> A.g.e., s. 203.

<sup>126</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 149-150.

<sup>127</sup> BYARS, RUE; a.g.k., s. 347.

Bireysel performansı ödüllendiren sistemler sayesinde, bireylerin güdöleri ve öncelikleri ile sunulan ödülleri uyumlaştırmak mümkündür. Bireysel önceliklerle sunulan ödöllerin uygun olmasının sağlanması karmaşık olabilir ancak, örgüt tarafından sunulan ödöllerin bireyler için çok daha güçlü teşvikler olmasını sağlayacaktır.

Sistemin bir diğör güçlü olumlu etkisi, yüksek performansa sahip çalışanların örgütte kalmasını sağlamasıdır. İyi performans gösteren çalışanlara önemli ölçüde yüksek ödöller vermek, onların piyasanın üzerinde ödüllendirilmesine neden olurken, kötü performansa sahip çalışanların piyasanın altında ödüllendirilmesi sonucunu doğuracak ve bu çalışanların örgütten ayrılmalarına yardımcı olacaktır.<sup>128</sup>

Bunlara karşın sistemin başarısı; performans, yetkinlik, katkı ya da becerilerin ölçümüne ilişkin doğru ve geçerli yöntemlerin varlığına bağlıdır. Ayrıca bireyin içinde çalıştığı sistemden kaynaklansa bile performansın, tümüyle çalışanın kontrolü altında olduğunu varsayar. Bu sebeple de yönetimin ilgisi, acilen düzeltilmesi gereken sistem hatalarını yok etmekten uzaklaşır. Kötü yönetildiği takdirde motivasyon yaratmaktan öte bireyleri tatminsizliğe bile itebilmektedir. Ekipten çok bireye odaklanıldığından ekip çalışmasına zarar vermektedir.<sup>129</sup>

Bireysel ödöller arasında yaygın olarak kullanılan ödöller, ikramiyeler ve bonuslar (bonuses)'dır. Orta ve büyük ölçekli bazı firmalarda yılda iki, üç ve bazen de dört maaş tutarında bütün çalışanlara ikramiye ödemesi yapılır. Bonus modeli ise ikramiyeden farklı olarak sadece yönetici kesime 3, 6 aylık veya yıllık dönemlerde gösterilen performansa karşılık genellikle "sarı zarf" olarak adlandırılan ödemelerdir.<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 149-150.

<sup>129</sup> ARMSTRONG; a.g.k., s. 255.

<sup>130</sup> SABUNCUOĞLU; a.g.k., s. 226.

Ancak bonusların etkinliği için performans değerleme sisteminin etkin bir şekilde yşşrştşlmesi esastır.<sup>131</sup> Burada şnemli olan diğer bir konu da; performansın değerlemesinde kullanılan şlçşlerdir. şrgştler performans değerlemede geleneksel olarak, net kazançlar ya da yatırımın geri dşnşşşmş gibi finansal şlçşler kullanmaktadırlar. Buna karşın son zamanlarda, pazar payı, etkililik/verimlilik, şrşn kalitesi, mşşteri tatmini ve çalışan tatmini gibi finansal olmayan şlçşlerin de kullanımı yaygınlaşmaya başlamıştır.<sup>132</sup> şzellikle yenilikçilik ve kalite odaklı stratejileri benimseyen şrgştlerin, ikramiye sistemleri içerisinde kullanılan performans şlçşleri içerisinde finansal olmayan şlçşlere daha fazla ağrılık verdikleri gşrşlmektedir. Bu, şrgştlerin sağladıkları teşviklerle şrgştsel hedefler arasında bağlantı kurmak için, stratejik amaçları ile şdşllendirme politikalarını ilişkilendirmeye çalıştıkları gşrşşşnş de doğrulamaktadır.<sup>133</sup>

Bir diğer olası problem ise, bonusların maaşın bir uzantısı olarak gşrşlmeye başlanması ile ortaya çıkacaktır. Bu, kar ya da diğer bazı performans gşstergeleriyle ilişkilendirilmediği durumda gerçekteşebilir. Çalışanlar bonusu bireysel performanslarının ya da şrgştşn karının bir sonucu olarak gşrmeyecek ve beklenti içine gireceklerdir. Karlardaki azalma ya da başka bir mantıksal sebepten dolayı beklenen bonus alınmadığında şnemli tatminsizlik problemleri yaşanabilecektir.<sup>134</sup>

Parça başına verilen teşvikler çalışanların bireysel çabalarını şdşllendiren diğer bir yaklaşımdır. Çalışanları fazladan şrettikleri her birim için parasal olarak şdşllendiren bu uygulama verimlilik artışı sağlamaktadır. Yşntem, şlçşlebilir iş koşulları için uygunken pek çok durumda çalışanın yapması gerekenlerin şlçşlmesi zor olmaktadır. Bu şzellikle, işle ilgili temel sorumlulukların şlçşlmesi zor olduğu ya da şlçşlmesi gşç pek çok ince detayın varolduğu durumlarda sorun yaratmaktadır. şrneğin, bir bilgiyi diğer çalışana

---

<sup>131</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 163-164.

<sup>132</sup> Christopher D. ITTNER, David F. LARCKER, Madhav V. RAJAN; "The Choice Of Performance Measures In Annual Bonus Contracts", **The Accounting Review**, Vol. 72, Iss. 2, Apr 1997, s. 231-232.

<sup>133</sup> A.g.e., s. 251-252.

<sup>134</sup> BYARS, RUE; a.g.k., s. 349.

iletme, diğer çalışanı eğitme ve bir problem çözme ekibinde işbirliği içinde çalışma gibi konular ölçülmesi doğal olarak zor ancak genellikle de önemlidir.<sup>135</sup>

(2) *Ekip performansına bağlı olarak verilen ödüller*: Örgütsel başarıya ulaşmanın anahtar faktörü olarak ekip çalışmasının önemi, ekiplerin etkinliğinin artırılmasına ödüllendirme sistemlerinin nasıl katkıda bulunabileceği konusuna ilgi uyandırmıştır.<sup>136</sup> Ekip odaklı ödüllendirme planları, ekibin performansını ölçen ve ekibin performansına göre bireyleri ödüllendiren bir yaklaşımdır.<sup>137</sup>

Ancak, ekiplere odaklı olarak çalışan örgütler için önemli bir konu; ekip üyelerinin performans problemlerinin nasıl yönetileceğidir. Bu konudaki üç yaklaşımdan birincisi; ekip üyelerinin bireysel olarak performans kararlarını vermesi, ikincisi; ekip üyelerinin karşılıklı tartışmak ve uzlaşmaya varmak yoluyla çalışma arkadaşlarının performanslarına ilişkin kararları vermeleri, üçüncüsü ise; bu kararların ekibin dışında yer alan formel yöneticiler tarafından verilmesidir.

Ekip üyeleri, ekip arkadaşlarının performansını değerlendirmek konusunda formel yöneticilere nazaran daha avantajlı durumdadırlar. Doğal olarak bu tür ekiplerde çalışanlar, birbirlerine yakın bir çalışma içindedirler ve diğerlerinin performanslarını yakından izlemek olanağına daha fazla sahiptirler. Ayrıca kötü performansa sahip bir ekip üyesinin grupça değerlendirilmesi, formel yöneticilere nazaran daha az peşin hüküm içerebilir. Dahası ekip üyeleri, yetkilendirilmiş olma hissini yaşayabilmek için, çalışma arkadaşlarının performansları gibi kritik konularda sorumluluk almaya ihtiyaç duyabileceklerdir.<sup>138</sup>

---

<sup>135</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 160.

<sup>136</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 386.

<sup>137</sup> Robert L. HENEMAN, Courtney Von HIPPEL; "Balancing Group and Individual Rewards: Rewarding Individual Contributions to the Team", **Compensation and Benefits Review**, Vol. 27, Iss. 4, 1995, s. 63.

<sup>138</sup> Robert C. LIDEN, Sandy J. WAYNE, Maria L. KRAIMER; "Managing Individual Performance In Work Groups", **Human Resource Management**, Vol. 40, No. 1, 2001, s. 63-64.

Formel yöneticilerin ekip üyelerinin performanslarına ilişkin karar verdiği geleneksel yaklaşım, tepe yönetimin özellikle ekip üyelerinin formel yöneticilere göre, kötü performans sergileyen ekip arkadaşları ile ilgili daha insafli davranacakları korkusundan dolayı uygulanmaktadır. Oysa ki, yapılan araştırmada (Liden, Wayne ve Kraimer, 2001) formel yöneticiler ile ekibin kendi aralarında uzlaşmak yoluyla verdiği performans kararlarının, daha insafli olmak konusunda önemli bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca yapılan araştırma, ekip üyelerinin çok daha adil performans kararları aldığını da ortaya koymaktadır.<sup>139</sup>

Ekip odaklı ödüllendirme uygulamalarında karşılaşılabilecek önemli bir sorun, ödüllerin ekip üyeleri arasında nasıl dağıtılacağına ilişkindir. Tezin ikinci bölümünde ayrıntılı olarak ele alınacağı gibi eşitlik (equity) ve eşit paylaşım (equality) bu konuda uygulanabilecek yaklaşımlardan ikisidir. Bunlar; ekip üyelerine ekibin performansına olan katkıları oranında ödül verilmesi (eşitlik) ve ödüllerin ekip üyeleri arasında, katkılarına bakılmaksızın eşit miktarda dağıtılmasıdır (eşit paylaşım). Eşit paylaşım yaklaşımında özellikle yüksek performansa sahip çalışanlar, düşük performans sergileyen ekip arkadaşlarıyla aynı ödülü aldıklarından bu durumu adil bulmayacaklar ve tatminsizlik ya da çabalarını azaltmak gibi tepkiler verebileceklerdir. Özellikle işlerin birbirinden bağımsız olması durumunda ekip üyeleri sadece kendi işlerinden sorumlu olduklarını hissedecekler ve bireysel olarak ödüllendirilmeleri gerektiğini düşüneceklerdir. Buna karşılık eşitlik kuralına göre ödüllerin dağıtılması durumunda öncelikle yaşanabilecek zorluk; ekip üyelerinin bireysel katkılarının belirlenmesindeki güçlük olacaktır. İyi oluşturulmuş performans değerlendirme süreçleri ve performans kriterleri olsa bile, bu yaklaşım ekip üyeleri arasında rekabete yol açacak ve ekip odaklı ödüllendirme sistemlerinin temel amaçlarından biri olan ekip ruhu ve işbirlikçi davranışların geliştirilmesini engelleyecektir. Bu nedenle ekip performansına bağlı olarak ödüllendirme yaklaşımında başarı için; ekiplerin yapısı, sunulan gerçek ödüller, sürekli iletişim ve ekip üyelerinin sağladığı katkılar, sistemle ilgili

---

<sup>139</sup> A.g.e., s. 68.

düzenlemeler gibi konular dikkatlice incelenmesi gereken ve insan kaynakları uzmanlarının büyük ölçüde çabasını gerektiren konulardır.<sup>140</sup>

(3) *Örgüt performansına bağlı olarak verilen ödüller:* Bazı örgütlerde finansal ödüller, tüm örgütün performansına dayalı olarak verilirler. Bu programlar verimlilik artışından doğan finansal kazançları, bu sonucun ortaya çıkmasına katkıda bulunan çalışanlar arasında dağıtır.<sup>141</sup> Örgütsel performans ile ödüllerin ilişkilendirildiği bu sistemlerin en önemli amacı; çalışanlara örgütün başarısını paylaşma olanağı sağlamaktır. Bunun yanı sıra, çalışanların ilgisinin, örgütsel başarıya katkılarının ne olduğuna odaklanmasını sağlamak da sayılabilir.<sup>142</sup> Çalışan bağlılığını artırdıkları da bir gerçektir.

Ancak tüm bunlarla birlikte örgütsel performansa bağlı olarak verilen ödüller karmaşıktır. Bireysel katkının, ödülle arasındaki ilişkinin kurulması zor olduğundan etkili güdüleyiciler değildirler. Bu ödüller, Balanced Score Card içerisinde yer alan diğer örgütsel etkinlik ölçülerinden çok, finansal hedeflere odaklanma eğilimindedirler.<sup>143</sup>

Yaygın olarak kullanılan örgüt performansına bağlı olarak ödüllendirme türleri; kar paylaşımı ve kazanç paylaşımı planlarıdır.

(a) Kar paylaşımı planları (profit sharing plans); en yaygın olarak kullanılan örgüt performansı ödüllerindendir. Tipik bir kar paylaşımı planı, kök ücret ve hizmet verilen yılların birleştirildiği bir formülde, çalışanın brüt ücretinin %25'i oranında bir ödülün işgörenlere dağıtılması şeklindedir. Nakit ödeme ve ertelenmiş ödeme en çok uygulanan kar paylaşım modelleridir. Nakit ödeme, çalışanlara, üç aylık, yıllık gibi belirli bir periyodun bitiminde yapıldığı için performansla direkt bağlantısı en güçlü olanıdır. Ertelenmiş ödemede, çalışanın alacağı kar payı, daha sonraki bir zamanda, genellikle de

---

<sup>140</sup> Lucy Newton MCCLURG; "Team Rewards: How Far Have We Come?", **Human Resource Management**, Vol. 40, No. 1, Spring 2001, s. 85.

<sup>141</sup> CHERRINGTON; a.g.k., s. 205.

<sup>142</sup> ARMSTRONG, a.g.k., s. 355.

<sup>143</sup> A.g.e., s. 256.



emeklilikte alınana kadar, vergilendirilmeksizin zamanla artan kişisel bir hesapta toplanır.<sup>144</sup> Pek yaygın olmamakla birlikte karın bir kısmının hisse senedi olarak dağıtılması da bir başka kar paylaşımı yöntemidir.

Nakit ödeme yaklaşımında karın nasıl dağıtılacağına ilişkin uygulanan birkaç yöntemden söz edilebilir: Bunlardan ilki; karı, bireyin temel ücretinin bir yüzdesi olarak dağıtmaktır. Diğer ise, bireyin kıdemi ile ilgili kazançlarının bir yüzdesi olarak yapılan ödemedir. Sıklıkla kullanılan bu yaklaşımın temel mantığı; çalışanların şirkete bağlılıkları uygun bir şekilde teşvik edilecek ve ödüllendirilecektir. Ücretin bir kısmı ve bazı bireysel performans ölçülerine göre karın dağıtılması bir başka yöntemdir. Bu yaklaşım, performans ile kar arasındaki ilişkinin ölçülmesindeki güçlükten dolayı alt kademe çalışanları için nadiren uygulanır. Son olarak da, çalışanların kazançlarına ya da kıdemlerine bakmaksızın, sabit bir miktar karı bireylere dağıtmak yönteminden söz edilebilir.<sup>145</sup>

Kar paylaşımının, verimlilik, örgüt performansı, devamsızlık ya da işgören devir hızı gibi göstergeler üzerine etkileri konusunda hem teorik hem de ampirik desteğe sahip geniş bir literatürden söz edilebilir. Ancak literatürde bu konuda farklı görüş ve sonuçlarla karşılaşılır. Lawler, Mohrman ve Ledford (1995), U.S. Fortune 1000 şirket arasında yer alan şirketlerden yarısının bir çeşit kar paylaşım modeli kullandığı ve bu uygulamanın devamsızlık oranlarını azalttığı yolunda kanıtların mevcut olduğunu bildirmektedirler. Kar paylaşımı, örgütsel performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir ancak bu etki evrensel değildir. Örneğin İngiltere’de Blachflower ve Oswald’ın (1988) yaptığı geniş kapsamlı araştırmada kar paylaşımı ile finansal performans arasında bir bağlantı tespit edememişlerdir. Diğer taraftan, Weitzman ve Kruse (1990) ve Schulz (1998), kar paylaşım modelinin verimliliği ortalama %7,4 ve %9,1 artırdığını ortaya çıkarmıştır.

Tüm bunlara karşın literatür kar paylaşımı gibi yaklaşımların, çalışanların daha fazla çaba göstermesini sağlayarak, beceri kazanmaya yatırım yapacak şekilde teşvik vererek ya

---

<sup>144</sup> CHERRINGTON; a.g.k., s. 205.

<sup>145</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 409-410.

da çalışanlar ve yönetim arasında iletişimi güçlendirerek daha fazla kar ve verimlilik yaratacağını varsaymaktadır. Kar paylaşımı, çalışanlar, yöneticiler ve paydaşların çıkarlarını iyi bir şekilde birleştiren, performans odaklı bir ödül şeklidir. Ancak hala, örgüt performansı üzerine etkileri konusu iyi anlaşılamamıştır.<sup>146</sup>

(b) Kazanç paylaşımı (gain sharing); çalışanların, artan performansın sonucu olarak ortaya çıkan kazançları paylaşımlarını sağlayan, şirket ya da fabrika çapındaki bir ikramiye planıdır.<sup>147</sup> 1930’lu yıllarda üretim sektöründe uygulanmaya başlanmış olan plan çalışanlarına maliyet azaltımının önemini iletmek isteyen örgütler için etkin ve kısa bir yoldur. Hem örgüt hem de çalışanların kazandığı (win-win felsefesi) bir yöntemdir.<sup>148</sup>

Kazanç paylaşımı daha çok verimlilik artışına dayandığı için kar paylaşımından ayrılır. Kar paylaşımında, amortisman prosedürleri, yüksek departman maliyetleri, vergilendirme ve ekonomik değişimler gibi çalışanların kontrolü dışında pek çok faktör karı etkiler. Kazanç paylaşımı çalışanları, onların kontrolü altında gerçekleşen verimlilik ve performans artışı için ödüllendirmeyi amaçlar.<sup>149</sup>

Kazanç paylaşımının, örgütsel performansa bağlı olarak verilen diğer ödüllere göre en büyük üstünlüğü, çalışanların çabaları ile aldıkları ödüller arasında güçlü bir bağlantı kurmasıdır. Dahası, kazanç paylaşımı planı esasen bir katılım sürecidir. Şirket performansı için kritik role sahip konularda çalışanların katılımı ve iletişim kurması için bir platform yaratır ve bu, yöneticilerin ve çalışanların birlikte hareket edip, birlikte ürettikleri

---

<sup>146</sup> Jacqueline A-M. COYLE-SHAPIRO, Paula C. MARROW, Ray RICHARDSON, Stephen R. DUNN; “Using Profit Sharing to Enhance Employee Attitudes: A Longitudinal Examination of the Effects On Trust and Commitment”, **Human Resource Management**, Vol. 41, No. 4, 2002, s. 424.

<sup>147</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 397.

<sup>148</sup> ZINGHEIM, SCHUSTER; a.g.k., s. 156.

<sup>149</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 397.

kazançları paylaştıkları bir ortamda örgütsel kimlik ve bağlılığın yaratılması açısından değerli anlamlar taşır.<sup>150</sup>

En yaygın olarak bilinen kazanç paylaşımı planı Scanlon Planıdır. Joseph Scanlon'un adını taşıyan plan, ekip ve örgüt düzeylerindeki teşvikler, bir öneri sistemi ve verilen önerilerin değerlendirildiği katılımcı bir yaklaşımın birleşiminden oluşur. Örgütteki her bir departman için üretim komiteleri kurulur. Bu komiteler, departman şefleri veya yöneticileri ve de her biri seçilerek gelen veya birlik tarafından atanarak gelen işgören temsilcilerinden oluşur. Bu üretim komiteleri hem işgörenlerden hem de yöneticilerden gelen verimlilik artışı sağlayacak önerileri değerlendirir. Planla ilgili tecrübeler, geleneksel öneri sistemine göre, verilen önerilerin ikiye katlandığı ve önerilerin %80'inin uygulanabilir olduğu yolundadır.

Kabul edilen önerilerin uygulanmasından elde edilen maliyet tasarrufu, öneriyi geliştiren departmandaki herkese aylık prim olarak ödenir. Bu, katılan herkesin öneri geliştirmesini teşvik eder.<sup>151</sup>

Kazanç paylaşımı planları ödül sisteminden daha fazlasıdır. Çalışanları öneri geliştirmeye, işbirliği yapmaya ve ekip çalışmasına teşvik ettiği gibi, iletişimi de güçlendirir. Teknolojik değişime karşı tepki azalır, çünkü çalışanlar etkinliğin artmasının daha fazla prim demek olduğu inancını geliştirirler. Tüm bunlara ek olarak, çalışanların sadece yaptıkları işle ilgili, kısıtlı bir bakış açısına sahip olmalarındansa, katılımlarını sistemin tamamına yönelik bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirmelerine yardımcı olur.<sup>152</sup>

### **3.2.2. Finansal olmayan ödüller**

Pekiştirme teorisi içinde sosyal pekiştiriciler olarak karşımıza çıkan finansal olmayan ödüller, birey tarafından söylenen, sözlü çıktılardan oluşur; ilgi, takdir, iltifat ve

---

<sup>150</sup> ARMSTRONG, a.g.k., s. 359.

<sup>151</sup> ARNOLD, FELDMAN; a.g.k., s. 350.

<sup>152</sup> Keith DAVIS, John W. NEWSTROM; **Human Behavior At Work**, McGraw-Hill, Inc., USA, 1989, s. 165.

övgü gibi (Haynes ve ark. 1982).<sup>153</sup> Latham ve Locke (1979) paranın temel bir teşvik unsuru olduğunu, ancak yüksek performansı güdülemek için tek başına yeterli olmadığını savunmaktadırlar. Hatta Kohn (1998) paranın insanları motive edebildiğini reddederek daha da ileri gitmektedir. Paranın bazı insanları her zaman ve tüm insanları da zaman zaman motive ettiği söylenebilir. Ancak tek güdüleyici olarak parayı kullanmak yanlış olacaktır. Para, finansal olmayan güdüleyiciler ve takdir programları ile desteklenmelidir.<sup>154</sup> Çünkü günümüz çalışanları işlerinden paradan daha fazlasını beklemektedirler; kendilerine zamanında bilgi aktarılması, problemleri çözümüleme ve kararlara katılma fırsatının tanınması ve örgütlerine yaptıkları katkıların takdir edileceği ve ödüllendirileceği garantisinin olması gibi.<sup>155</sup>

Bununla birlikte finansal olmayan ödüllerin finansal ödüllere oranla daha uzun süreli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bunlar işgöreni, diğer bir ödüle ulaşmak için daha sıkı ve iyi çalışması gerektiğine güdülemektedir, işgören için bir gurur kaynağı olabilmektedir. Çünkü başarısının somut bir sembolüdür. Üstelik bu ödülleri işletme, grup gücünden yararlanarak normal satışlarının altında bir fiyatla bağlayabilir ve işgörenine böylece bireysel olarak gerçekleştiremeyeceği konuda destek vermiş olur. Örneğin toplu seyahat özendirmeleri gibi işgörenin bir haftalığına ailesi ile birlikte, tüm masraflarının işletme tarafından karşılanarak tatile gönderilmesi işgören için gurur ve onur kaynağı olacaktır.<sup>156</sup>

Finansal olmayan ödüller, takdir programları olarak geniş bir şekilde sınıflandırılabilirler. Tüm motivasyon teorileri, övgü ve takdirin etkili bir motivasyon aracı olduğunu kabul etmektedir. Şirketler, çalışanlarını takdir etmek için çok çeşitli finansal

---

<sup>153</sup> STAJKOVIC, LUTHANS; a.g.k., s. 1134.

<sup>154</sup> ARMSTRONG, a.g.k., s. 256.

<sup>155</sup> Susan Sonnesyn BROOKS; "Noncash Ways to Compensate Employees", **HR Magazine**, Vol. 39, No. 4, 1994, s. 38.

<sup>156</sup> Uysal YENİPİNAR; "Özendirme ve Ödül Yönetimi", **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, İzmir, 2003, (içinde), s. 197.

olmayan ödöl çeşidi kullanmaktadırlar ve bunların bazıları finansal ödüllerden daha etkilidir.<sup>157</sup> Çalışanların performansının gereğine uygun olarak takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların yaptıkları işlerden daima gurur duyması, sahip olduğu kariyer ilerleme fırsatlarından tatmin olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.<sup>158</sup> Appelbaum ve Kamal (2000) tarafından yapılan araştırmada da, iş zenginleştirme, takdir gibi finansal olmayan ödöl yaklaşımlarının iş tatmini üzerinde etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Araştırmaya göre, etkin ve verimli işgücü yapısını koruması için örgütün finansal olmayan ödülleri de kullanması gerekmektedir. Özellikle bu uygulamaların yetenekli yöneticiler ve denetçiler tarafından yürütülmesi önem taşımaktadır.<sup>159</sup>

Random House College Sözlüğünde takdir şöyle tanımlanmaktadır: (1) Herhangi bir şeyin doğru ya da geçerli olduğunun *kabul edilmesidir*. (2) Ulaşılan sonuçların, başarının, hizmetlerin v.b. *değerlendirilmesi* ya da bunun ifadesidir. (3) *Onayı* ifade eden formel kabuldür. Bu tanım üç önemli kavram üzerinde yoğunlaşmaktadır; kabul etme, değerlendirme ve onaylama. Etkin takdir programları bu üç kavramı da içerecektir. Bir şirketin bu üç kavramı birleştiren takdir ifadesi şöyledir: “Sıklıkla ve içten, samimi onaylama yöntemleriyle, bizi hedef ve amaçlarımıza doğru götüren ve bağlılık, ait olma, güven, kişisel değer, ekip çalışması, saygı, yaratıcılık gibi konularda değerler ve anlayışlar geliştiren davranışların, uygulama ve hareketlerin kabul edilmesi ve değerlendirilmesidir.”<sup>160</sup>

Takdir, bir performans düzeyinin, bir başarının ya da bir hedefe ulaşmada bireyin katkısının değerlendirildiğine, takdir edildiğine dair bir göstergedir. Bu, gizli ya da diğer

---

<sup>157</sup> CHERRINGTON; a.g.k., s. 202.

<sup>158</sup> Oya ERDİL, Halit KESKİN, Salih Zeki İMAMOĞLU, Serhat ERAT; “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkdaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5, (1), 2004, s. 21.

<sup>159</sup> APPELBAUM, KAMAL; a.g.k., s. 758.

Çalışanlara duyuru şeklinde olabileceği gibi, formel ya da informel de olabilir. Genel bir tanımlamaya göre; ödül ödeme, takdir ise el sıkışmadır.<sup>161</sup>

Takdir, iyi yönetildiği zaman yüksek motivasyon sağlamaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında direkt bir ilişkidir ve rgt iyiye götüren bir başarının ortak kutlanmasıdır. Takdir bir kazanç değildir. alışan kazanımları uzun vadelidir ve bir kez oluşturulduktan sonra değişmez. Örneğin parasal ödül düzeyleri bir kez belirlendiğinde, daha sonra azaltmak neredeyse imkansızdır, çalışanlar artma beklentisi içindedir. Bununla birlikte takdir anidir ve esnektir. Takdir eşitleri (rneğin sembolik ödüller (award)) değişen çalışan önceliklerine ve örgütün önceliklerine uyum sağlayabilmek için sürekli değişirler.<sup>162</sup>

Ödüllendirme sistemleri ile ilgili literatürde çoğunlukla ödülün takdir ile birlikte (reward and recognition) ele alındığı görülmektedir. Bunun en önemli nedeni yine motivasyonla ilgilidir. Başarı elde etmek, bu başarıyı diğerleri ile paylaşmak ve başarılarının takdir edilmesi ve kutlanması insanları motive etmektedir ve bu motivasyon ancak, ödüllendirme sistemine takdir sürecinin dahil edilmesi ile gerçekleşecektir.

Çalışanların başarılarını ve örgüte sağladıkları katkılarını sadece ödül vererek değerlendirmek, çalışanların amacının tek başına ödül olması sonucunu doğuracaktır. Bu da örgüt kültürünü bozacaktır. Takdir, rgt kültürünün bir parçası ve ödüllendirme sisteminin temel tamamlayıcısıdır.<sup>163</sup>

Takdir ve ödül sıklıkla eşanlımlı kullanılmaktadır. Bu kavramlar oldukça farklıdır ve çoğunlukla ödüllendirme sistemlerinin tümüne yönelik iyileştirme çabaları takdiri göz ardı etmektedir. Yukarıda da tanımlandığı gibi takdir; kabul etme, değerlendirme ve

---

<sup>160</sup> Sue GLASSCOCK, Kimberly GRAM; **Workplace Recognition: Step By Step Examples Of A Positive Reinforcement Strategy**, B T Batsford Ltd., London, 1999, s. 43-44.

<sup>161</sup> PITTS; a.g.k., s. 14.

<sup>162</sup> KNOUSE; “The Reward and...”, a.g.k., s. 27.

<sup>163</sup> PITTS; a.g.k., s. 14-15.

onaylamadır. Bu elemanlar birleştirildiğinde ve doğru kullanıldığında bireylerde aidiyet duygusu ve motivasyon gibi psikolojik fayda yaratmaktadır. Ödül ise finansal kazançlara işaret eder.<sup>164</sup> Bu iki kavram arasındaki farklılıklar Tablo 1’de özetlenmiştir:

**Tablo 1: Takdir ve Ödül Arasındaki Farklar**

<b>Takdir</b>	<b>Ödül</b>
Parasal değildir	Parasalıdır
Uygulanışında sıklık gerekir	Seyrek değişiklikler söz konusudur
Psikolojiktir	Finansalıdır
Örgüt kültürünü değiştirebilecek davranışlarını pekiştirir; uzun dönemli değişimler sağlar	Kısa dönemli amaçları destekler; genellikle yıllık dönem için oluşturulur
Kişiyeye özgü olabilir	Kişiyeye özgü değildir
Değerlere ve prensiplere dayalıdır	Şirket bütçesine dayalıdır
Çalışanları örgütte tutmak için kullanılır	Çalışanları örgüte çekmek için kullanılır

**Kaynak:** Sue GLASSCOCK, Kimberly GRAM; **Workplace Recognition: Step By Step Examples Of A Positive Reinforcement Strategy**, B T Batsford Ltd., London, 1999, s. 62.

Bu nedenlerle, ödüller aynı kişiler, ekipler ya da fonksiyonel gruplar tarafından yönetilmemelidir. Ödül yönetimi, finansman, muhasebe ve yasal bilgi birikimine sahip insanları gerektirirken, takdirin yönetimi daha çok psikolojik ve motivasyonel uzmanlık ve tecrübe gerektirir.<sup>165</sup>

Takdirin finansal ödüllere göre önemli bir üstünlüğü; örgütün güçlendirmek istediği herhangi bir davranışı anında ödüllendirebilmesidir. Burada belirli bir performans periyodunun sonuna kadar beklemeye gerek yoktur. Bununla birlikte takdir kişiye özel olduğu için, alan birey için özellikle anlamlıdır.<sup>166</sup>

<sup>164</sup> GLASSCOCK, GRAM; a.g.k., s. 59-60.

<sup>165</sup> GLASSCOCK, GRAM; a.g.k., s. 62-63.

<sup>166</sup> ZINGHEIM, SCHUSTER; a.g.k., s. 196.

Ancak takdir çoğunlukla maliyetli ve örgüte önemli bir kazanç sağlamayan gereksiz uygulamalar olarak algılanmaktadır (McConnell,1997). Bu nedenle de ölçek küçültme (downsizing) ve değişim mühendisliği (reengineering) uygulamalarının bir sonucu olarak, takdir programlarının çoğu uygulamadan kaldırılır. Bununla birlikte McConnell, çalışanların takdir edilmesiyle, performans artışı ile sonuçlanan pek çok psikolojik ve motivasyonel ihtiyacın karşılandığını savunmaktadır. Ayrıca takdir programları içinde yer alan basit uygulamalar, özenle oluşturulmuş ve maliyetli sistemleri gerektirmez. Bu uygulamaların çoğu örgütsel düzeyde olmaktan çok, denetçi düzeyinde yürütülebilmektedir. Bununla birlikte takdir programları, örgütsel bağlılığa işaret eden başarıları ödüllendirmek amacıyla yönetilirler ve spesifik başarılarla ilişkilidirler.<sup>167</sup>

Takdirin önemli bir parçası, her gün anlamlı geri bildirim sağlamaktır. Çalışanların beklentilere ne derecede ulaştıklarını öğrenmek için yıllık performans değerlendirmelerini beklemek oldukça uzun bir zaman dilimidir. Çalışanları teşvik edecek olan pozitif geri bildirim kadar, negatif geri bildirim de önemlidir.<sup>168</sup>

Başarı sertifikaları, teşekkür notları gibi sembolik ödüller ve teşvikler, özellikle pozitif geribildirim sağlamada yararlıdırlar. Bunlar, çalışanın belirli bir mesafe kaydettiğinin gözlemlendiği ve şahit olunduğu olumlu davranışına ilişkin pozitif duyguların gösterilmesine yardım eder. Bu, informel ve ani bir şekilde gerçekleşmesi gereken bir ödüldür. Bu yöntemde unutulmaması gereken, kişisel övgü ve teşekkürün en önemli ödül olduğudur.

Negatif geri bildirim daha zor olabilir. Eğer bir çalışan yöneticilerinin, zamanlarının çoğunu çalışanların hatalarını yakalamaya çalışarak geçirdiklerini düşünüyor ise, bu durumda çalışanların motivasyonlarını desteklemek ve artırmak konusunda zayıf etkiye

---

<sup>167</sup> APPELBAUM, KAMAL; a.g.m., s. 737.

<sup>168</sup> Barb WINGFIELD, Janice BERRY; **Retaining Your Employees Using Respect, Recognition and Rewards For Positive Results**, Crisp Publications Inc., USA, 2001, s. 42-43.



sahip olunacaktır. Ancak yine de negatif geribildirim önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü yöneticiler kötü performansı görmezden gelemazler.<sup>169</sup>

Takdir programları genel olarak bireyin motivasyonunu artıran uygulamalardır. Motivasyon teorilerinin çoğunda, burada takdir programları içinde ele alınarak incelenecek olan uygulamaların bireyin motivasyonunu artıran etkileri vurgulanmıştır. Herzberg'e göre çalışanların gelişmelerini, sürekli öğrenmelerini, takdir görmelerini sağlayan işler kendi başlarına bir motivasyon aracıdır. McClelland, başarıma ihtiyacını örgüt üyelerini güdüleyen temel bir güç olarak tanımlamaktadır. Maslow'a göre ise, kişisel saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi yüksek düzeydeki ihtiyaçların, işte başarılı olmak yoluyla tatmin edilmesi insanları motive etmenin en iyi yoludur.<sup>170</sup>

Takdir programları ile ilgili genel bir sınıflandırma; informal ve formal programlardır. Informel takdir programları, yöneticilerin çalışanın çabaları veya başarılarından haberdar olduğunu gösteren, beklenmeyen bir değerlendirmedir. Bunlar çoğunlukla teşekkür ve övgü gibi basit ifadelerdir.<sup>171</sup>

Formel takdir programları ise, örgütsel amaçlara ulaşma, performans hedeflerini yakalama ya da aşma, departmanla ilgili veya örgütsel problemleri çözme gibi konularla ilgili olarak düzenlenirler. Informel olanlara göre daha büyük kutlama programlarıdır ve önemli ölçüde parasal harcama gerektirir. Kriterleri önemli ölçüde standardize edilmiştir, uzun dönemleri kapsar, performans odaklıdır, diğer ödüllendirme programları ile birleştirilir, informal olanlar gibi spontan değil, belli bir program dahilinde gerçekleştirilir.<sup>172</sup>

---

<sup>169</sup> HIAM; a.g.k., s. 144-145.

<sup>170</sup> Min BASADUR; "Managing Creativity: A Japanese Model", **The Executive**, Vol. 6, No. 2, 1992, s. 37.

<sup>171</sup> BOWEN, a.g.k., s. 135.

<sup>172</sup> A.g.e., s. 136-137.

Takdir programları ile ilgili bir diğ er sınıflandırma ise şöyledir; yazılı ve sözl ü olanlar, i le ilgili olanlar, sosyal aktiviteler, sembolik takdir, maddi olanaklar.

(1) *Yazılı ve sözl ü takdir*: Yapılan  alı malar, çalışanlar tarafından önemli bulunan hususlardan birinin de takdir edilme duygusu olduğunu göstermektedir. Takdir edilmek insanı başarıya götüren yolların başında gelmektedir. Yerinde ve zamanında methedilen, çalışmaktan dolayı takdir gören bir çalışanın iş tatmini bu durumdan etkilenecektir. Takdir edilme bir i  tatmini unsuru olarak kullanılmaktadır. Takdir edilmenin yolları ülkeden ülkeye değişebileceği gibi işletmeler arasında ve işletmenin içerisinde konumdan konuma farklılıklar gösterebilir.<sup>173</sup> Genel anlamda ise yazılı ya da sözl ü olarak uygulanırlar. Yazılı ve sözl ü takdire, bir övgü ifadesi, takdire değer davranış için bir kişisel teşekkür yazısı örnek olarak verilebilir. Bu, insanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlar ve hiçbir maliyeti de yoktur.<sup>174</sup>

 d ller, performansa ilişkin bilgi verip vermemeleri açısından algılanı larına göre yetkinlik ve kararlılığı engeller ya da bunların gelişimine yardımcı olurlar. Bu yaklaşımdan hareketle, sözl ü takdirin bireyin içsel motivasyonunu artıracakı söylenebilir,   nk u bilgilendirme özelliği vardır.<sup>175</sup> Lawrence Lindahl tarafından, çalışanların önem verdiği  d lleri belirlemek amacıyla 1949 yılında yapılan ve daha sonra 1980 ve 1990’larda da tekrarlanan araştırmada, “takdir edildiğini hissetmek” ve “bilgilendirilmek” çalışanların listesinde yer alan en önemli konular olarak yer almıştır.<sup>176</sup> Yazılı ya da sözl ü olarak çalışanın bir davranışını, başarısını basit bir te ekk rle de olsa kutlamak, yöneticileri tarafından değer verildiklerini hissetmelerine yardımcı olacaktır. Bununla birlikte övgü, teşekkür ve takdir ifadeleri çalışanlara yöneticilerinin kendileri ile ilgilendiğine ve

---

<sup>173</sup> ERD L, KESK N,  MAMOğLU, ERAT; a.g.m., s. 21.

<sup>174</sup> ZINGHEIM, SCHUSTER; a.g.k., s. 192-193.

<sup>175</sup> Judy CAMERON, W. David PIERCE; “Reinforcement Reward and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis”, **Review of Educational Research**, Vol. 64, Iss. 3, 1994, s. 395.

<sup>176</sup> James M. KOUZES, Barry Z. POSNER; **Encouraging The Heart A Leader’s Guide to Rewarding and Recognizing Others**, John Willey & Sons, Inc., San Francisco, 2003, s. 13.

yaptıkları işi iyi yapıyor olduklarına dair pozitif geri bildirim sağlayan ifadelerdir.

Yazılı takdire benzer şekilde uygulanabilecek diğer bir yöntem ise; elektronik posta yoluyla övgüdür. Yapılan bir araştırmada çalışanların %28'i, elektronik posta yoluyla pozitif içerikli mesajlar almanın kendileri için oldukça önemli olduğunu vurgulamışlardır.<sup>177</sup>

(2) *İşle ilgili takdir programları*: Kişiler çalıştıkları örgütte yapmakta oldukları iş ile ilgili olarak da bazı kazaçlar elde etmek istemektedirler. Bireyin içsel motivasyonunu da artıran ancak bireye örgüt tarafından verilen bu olanaklar ya da kazançlar takdir programları içinde ele alınıp incelenbilirler. Bir proses iyileştirme ekibine katılma, özel bir proje ekibine atanma, yatay ya da dikey kariyer olanakları, özel ofis ve iş ekipmanları, eğitim olanakları ve izin kazanma olanakları gibi örnekler işle ilgili takdir programlarının bir parçasıdır.<sup>178</sup> Daha çok, istenen davranışın ya da aktivitenin gerçekleşmesi için uygulanırlar.<sup>179</sup>

İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça iş yeknesaklaşacak, bulundukları yerlerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde yükselme işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır.

Bir personelin yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu tutumun takınılmasında iki önemli neden vardır. Bunlardan birincisi, işin gerektirdiği kişisel özen, ikincisi ise,

---

<sup>177</sup> Bob NELSON; "Five Ways to Praise Employees", **ABA Bank Marketing**, Vol: 35, Iss: 5, Jun 2003, s. 13.

<sup>178</sup> ZINGHEIM, SCHUSTER; a.g.k., s. 192-193.

<sup>179</sup> Jerry McADAMS; "The Essential Role of Rewarding Teams and Teamwork", **Compensation & Benefits Management**, Vol. 16, Iss. 4, Autumn 2000, s. 20.

işgörenin sahip olduğu sanatkarlık ruhudur. Bir kimse ne kadar sanatkar bir ruha sahipse ve yaptığı işle övünüyorsa, onun kişisel tatmin arzusu o şekilde yüksek olacaktır. İşin gereği olarak bir eser oluşturmak, kişisel yetenekleri gerektirir. Bu yeteneklere sahip olan kimselere bu tip işler verildiği taktirde iş o kişiler için özendirme aracı rolünü oynayacaktır.

Çekiçi iş ile ilgili olarak, yeterli ışıklandırma ve sıcaklık, iyi iş arkadaşları, işçiyi eğlendirecek sosyal tesisleri, kazaları önleyecek uygun çalışma koşullarını sağlamayı saymalıyız.<sup>180</sup>

(3) *Sosyal aktiviteler:* Ekip ya da bir örgütsel birimin başarısının kutlanması için düzenlenecek olan pizza partileri ve üst düzey yöneticilerin yiyeceklerin servisini yaptığı barbekü partileri örnek olarak verilebilir. Bunun yanı sıra, bireysel ya da ekip başarıları için ise, düzenlenecek olan akşam yemekleri ve gazetede makaleler sosyal aktivitelere örnek olarak verilebilir.<sup>181</sup>

Kişi hayatını sadece işletmede sürdürmediğine göre sosyal statü ve saygı sadece üst ve işverenlerin kişisel takdirine bağlanamaz. Ancak üst ve işverenler bir kimseyi en yakın arkadaşları ya da dostları esasında takdir eder ve onun değerini artıracak şeyler söylerse bu davranışlar o kimsenin sosyal statüsüne büyük katkılar yapacaktır. Tanındıklar ve özellikle dostlar önünde takdir edilme, bir kişinin görevinin ve başarısının önemini başkalarının yanında açıklama, kişilerin sosyal statüsünü önemli ölçüde etkileyecektir. Ödüllendirmek ve değerini kişinin ömrü boyunca sürdürecektir hediyeleri veya takdinameleri, özel toplantılar düzenleyerek herkesin gözü önünde vermek ve olanak varsa bunları basın aracılığıyla kamuoyuna duyurmak sosyal statünün en önemli kazanılma yollarını oluşturur.<sup>182</sup>

Kutlama programları örgütsel değerlerin pekiştirilmesi gibi oldukça önemli bir işlevi de yerine getirmektedir. İster bir çalışanın, ister bir grubun, isterse örgütsel bir

---

<sup>180</sup> Erol EREN; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2001, s. 510-511.

<sup>181</sup> ZINGHEIM, SCHUSTER; a.g.k., s. 192-193.

<sup>182</sup> EREN; a.g.k., s. 513.

başarının kutanması için yapılıyor olsun, bu tür programlar örgütte neyin önemli ve neyin zaman ve para harcanmaya değer olduğunu herkese göstermek için fırsat yaratırlar.<sup>183</sup>

Bu tür takdir programlarının kişiselleştirilmesi de önemli bir diğer konudur. Takdir programlarını ödüllerden ayıran önemli bir özelliği de budur. Yani ödüller örgütte çalışan herkes için standart biçimlerde ve ödülü elde etmek için gereken performansı, başarıyı ya da davranışı gösteren herkes için aynıdır. Oysa herhangi bir başarı elde eden bir çalışan ya da ekip için düzenlenen bir kutlama yemeği, o kişi ya da gruba özel olarak farklılaştırılabilir. Adına düzenlenen kişinin hoşlandığı ya da ihtiyaç duyduğu şekilde organize edilebilir. Bu açıdan bu tür aktiviteleri planlayan kişilerin, başarısı kutlanacak kişi ya da kişileri iyi tanıyor olması, onların ilgi ve isteklerini araştırması, yapılan aktivitenin o kişiye özel, çok daha anlamlı olması için önemlidir.<sup>184</sup>

Bu aktiviteler ayrıca pahalı olmayan, eğlenceli ve çalışanlara önemli ve pozitif kültürel değerler aşılayabilen aktivitelerdir.<sup>185</sup>

(4) *Sembolik takdir*: Üzerinde isim ya da logo bulunan T-shirtler ve kahve fincanları, şirket logosu taşıyan ceket ve heykelcikler ve plakeler sembolik takdire örneklerdir. Bu görünür şeyler, parasal değerlerinden daha fazla önem taşırlar.

Çalışanlar işlerinde elde ettikleri bir başarı ya da hayatlarının önemli bir bölümünü aynı işyerinde geçirmiş olduklarını simgeleyen rozet, plaket, şirket logosu taşıyan bir eşya gibi sembolik hediyelere önem verirler. Bu, onlar için örgütleri tarafından hatırlanmak, değer görmek ve birey olarak örgütleri için önemli olduklarının bir ifadesidir. Örneğin çalışanlarının örgütte kalma sürelerini ödüllendirmek isteyen bazı örgütler onbeş, yirmi ve yirmibeş yılını dolduran çalışanlarına şirket logosunu taşıyan rozetler hediye etmektedirler.

---

<sup>183</sup> KOUZES, POSNER; a.g.k., s. 123.

<sup>184</sup> KOUZES, POSNER; a.g.k., s. 24.

<sup>185</sup> McADAMS; a.g.m., s. 20.

Sembolik takdir uygulamalarının önemli bir özelliği de, ödülün örgüte olan maliyetinden çok daha fazla fayda yaratmasıdır. Bir ödüllendirme sisteminin etkinliğinin önemli bir göstergesi de ödüllerin -örgüt için maliyetlerinin de dikkate alınarak- fayda / maliyet analizi sonucunun olumlu olmasıdır. Yani örgütler çalışanlarına sundukları ödüllerin kendilerine olan maliyetinden daha fazla verimlilik artışı, kalite artışı, çalışan tatmini gibi sonuçlara yol açmasını beklemektedirler. Bu açıdan bakıldığında da sembolik takdir hediyeleri örgütler için önemli ödüllendirme araçları olarak karşımıza çıkmaktadır.

(5) *Parasal değer taşıyan maddi olanaklar:* Bir eğlence organizasyonu için bilet, hediye çekleri, seyahatler, yemek biletleri gibi uygulamalar parasal değer taşıyan maddi olanaklar içinde ele alınabilir.<sup>186</sup>

Tüm bu ödül türlerinin yanında, örgütler tarafından çalışma hayatının kalitesini artıran ödüller de kullanılmaktadır. Örneğin, kişinin bireysel ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde çalışacağı esnek çalışma çizelgeleri, evde çalışma, aynı işin iki part-time çalışanı tarafından paylaşılması, güç bir çalışma periyodunun ardından verilen günlük hatta saatlik izinler gibi.<sup>187</sup>

Takdir programlarında kullanılacak pek çok yöntem, araç, hediye ve ödül çeşidi bulunmaktadır. Bir örgütün hangisini seçeceği ya da tercih edeceğine bakılmaksızın, takdirin en azından yedi temel özelliğinin bulunması gerekmektedir; takdir içten ve samimi, tutarlı ve adil, doğru zamanda, esnek, başarıya uygun ve spesifik olmalıdır.<sup>188</sup>

- Doğru zamanda yapılmalıdır. Takdir ne kadar çabuk yapılırsa, davranış o kadar sık tekrar edecektir. Takdirin davranışın hemen ardından yapılmasını önemli kılan nedenler şunlardır: Takdir böylelikle çok daha anlamlı olacaktır, yüksek ihtimalle daha çok hatırlanır ve davranış/uygulamanın tekrarlanma olasılığı yüksek olur. Olaya yakın zamanda

---

<sup>186</sup> ZINGHEIM, SCHUSTER; a.g.k., s. 193.

<sup>187</sup> WINGFIELD, BERRY; a.g.k., s. 68-69.

<sup>188</sup> GLASSCOCK, GRAM; a.g.k., s. 44.

gerçekleşen takdir duygusal olarak daha büyük etki yaratır. Bununla birlikte bir kutlama, özel bir hediye ya da bir rozet daha sonra verilmek isteniyor ise, övgü ve samimi bir teşekkürün anında yapılması sağlanmalıdır. Zaman geçtikçe takdirin etkisi azalacaktır ve böylece üstler doğru davranışı pekiştirme fırsatını ellerinden kaçıracaklardır. Buna ek olarak yanlış davranışın güçlendirilmesi riski de söz konusu olabilecektir.<sup>189</sup>

- Sık olmalıdır –özellikle sözlü ve yazılı takdir. En azından teşekkür ve yapılan şeyin değerlendirildiğinin gösterilmesi günlük bir aktivite olmalıdır. Bu, herhangi bir harcama gerektirmez ve cömertçe uygulanmalıdır. Çalışanların sıklıkla takdir edilmeleri, verimlilik, satışlar, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri tatmini, çalışanların yıpranması ve daha pek çok gösterge üzerinde olumlu etki yaratacaktır. Takdir bir alışkanlık olmalı ve tüm çalışanların eğitiminin bir parçası olmalıdır.<sup>190</sup>

- Tutarlı ve adil olmalıdır. Takdir, tutarsız ve adaletsiz bir şekilde uygulandığı algısını yaratıyorsa gücünü ve değerini kaybedecektir. Örgütte çalışan herkes takdir için eşit olanaklara sahip olmalıdır. Bunu sağlayabilmek için ise, örgütte her çalışan için takdir kriterleri oluşturulmalı ve tanımlanmalıdır ve işgücünün tamamı için takdir hedefleri belirlenmelidir.<sup>191</sup> Eğer başarı bir kişinin değil de bir grubun ortak çabalarının ürünü ise ve fakat ödüllendirme grup üyelerinin hepsini kapsayacak şekilde yapılmıyorsa takdir adil algılanmayacaktır.

- Takdir ekibe ya da bireye özel olmalıdır. Bir takdir sistemi oluşturulurken, kültürel farklılıklar kadar, bireysel farklılıklar da anlaşılması gereken kritik bir konudur. Her takdir uygulamasında, her bireyin farklı ve eşsiz olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle de takdir sistemlerinin bu duruma uyum sağlayacak esneklikte olması sağlanmalıdır.

---

<sup>189</sup> A.g.k., s. 49-50.

<sup>190</sup> A.g.k., s. 51.

<sup>191</sup> A.g.k., s. 46-47.

- Başarı ile takdir uyumlu olmalıdır. Seçilen takdir yöntemi, gösterilen çaba, davranış ya da ulaşılan sonuç için uygun olmalıdır. Bunun için doğru durum ve doğru kişi ile doğru takdir yöntemini birleştirecek bir yapı oluşturulmalıdır.<sup>192</sup>

- Spesifik olmalıdır. Takdir alan çalışanlar tam olarak ne için kendilerine teşekkür edildiğini iyi bilmelidirler. Performansın artması ve olumlu davranışların devam etmesi isteniyorsa, değerlendirilen davranış ya da harekete özel bir vurgu yapılmalıdır.<sup>193</sup>

- Takdir bir gösteri niteliğinde değil, içten ve haklı olmalıdır. Aksi halde asılsız gösteriler sonradan bir hak olarak benimsendiği gibi, personel arasında huzursuzluğa, gereksiz takdir gösterisinde bulunulan kimsye karşı düşmanlığa kadar varabilir.<sup>194</sup>

- Örgüt için önemli olan şeyler takdir edilmelidir. Takdir programları çalışanlara örgüt için neyin önemli ve değerli olduğunu ileten araçlardır. Bu nedenle örgütte geliştirilmek istenen davranışlar tespit edilerek, takdir kriterleri olarak belirlenmelidir. Böylelikle örgütün ulaşmayı hedeflediği sonuçlarla, takdir edilen sonuçlar tutarlı olabilecektir.

- Çoğu durumda tüm çalışanlara duyurulmalıdır.

- Yaratıcı olmalı ve gelenekselleştirilmelidir.

- Takdir programlarını geliştiren ve uygulayanları da içermelidir.

- İlgiyi sürekli tutabilmek için periyodik olarak yenilenmelidir.<sup>195</sup>

---

<sup>192</sup> A.g.k., s. 54-55.

<sup>193</sup> A.g.k., s. 57.

<sup>194</sup> EREN; a.g.k., s. 516.



### 3.2.3. Öneri sistemleri

Öneri sistemleri, çalışanların örgütsel etkinliğe faydalı olacak fikirlerini ödüllendiren bir teşvik sistemidir.<sup>196</sup> Şirket faaliyetlerinde iyileştirme sağlayacak çalışan fikirlerini elde etmek, herhangi bir öneri sisteminin amacı olarak tanımlansa da bu sistemlerin gerçek amacı, bundan tamamen farklıdır. Çoğu öneri sistemleri çalışanlara örgüt ve yönetim tarafından dikkate alındığı hissini vererek ve yönetimin bir parçası gibi planlar yapmalarına olanak tanıyarak onlarda şirket gururu ve bağlılığı yaratmayı hedeflemektedir.<sup>197</sup>

Öneri sistemlerinin temelini, işletme yararına olabilecek her türlü önerinin sistematik bir şekilde toplanıp değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Çalışanların özel uzmanlığa sahip oldukları konular yanında, genel anlamda yaşanan deneyim ve bilgi birikiminden dolayı edindikleri çok önemli potansiyeller bulunduğu gözden kaçırılmayıp, “iş en iyi yapan bilir” görüşü doğrultusunda çalışanlardan gelecek bilgiler ve önerilerin, problemlerin çözümünde oldukça yardımcı olan katkılar olarak algılanması gerekmektedir.

Öneri geliştirme sistemleri ile;

- Önemli-önemsiz her önerinin açığa çıkarılması,
- Tüm önerilerin iletilmesi gerekliliğinin yaygınlaştırılması,
- Çalışanların sürekli olarak çalışma yöntemlerini, iş ortamlarını sorgulamaları,
- Çalışanların işletme politikasını benimsemeleri amaçlanmaktadır.

---

<sup>195</sup> ZINGHEIM, SCHUSTER; a.g.k., s. 192.

<sup>196</sup> Wendell L. FRENCH; **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1994, s. 408.

<sup>197</sup> Yasuhiro MONDEN; **Toyota Production System**, Industrial Engineering and Management Press, USA, 1983, s. 126

Öneri sistemleri tüm bireylerde var olan yararlı olma isteğiyle, öneri yaratma potansiyelini aktif hale getirerek, dinamik ve girişken çalışanların oluşmasına öncülük etmekte, dolayısıyla işyeri verimliliğini artıran ve toplam kalite yönetiminin doğru işlemesine yardımcı olan bir sistem olarak kendini göstermektedir.<sup>198</sup>

II. Dünya Savaşı sonrasında “İstatistiki Kalite Kontrol” kavramıyla birlikte Amerikan tarzı öneri sistemi de Japonya’ya girmiştir. Amerika’dan ithal edilen ve önerilerin sağladığı ekonomik kazanımların dikkate alınıp, çalışanların finansal olarak ödüllendirildiği öneri sistemleri Japonlar tarafından değiştirilerek, katılımın sağladığı motivasyonu ön plana çıkaran yöntemler haline dönüştürülmüştür. Diğer bir deyişle geleneksel batı tarzı öneri sistemleri, Kaizen Odaklı Öneri Sistemlerinden (Kaizen-Oriented Suggestion Systems – KOSS) iki temel boyutta farklılaşmaktadır; yöntemleri ve sonuçları. Geleneksel batı tarzı öneri sistemleri büyük buluşlar için çalışanları teşvik etme amacını taşıırken, Kaizen Odaklı Öneri Sistemleri küçük iyileştirmelerle ilgilidir. Bu amaca ulaşmak için bu sistemlerde tüm çalışanlar ve ekipler öneri sunmaya teşvik edilir. Geleneksel sistemler ise çok daha bireyselci ve pasif bir tutum sergilenmektedir.<sup>199</sup>

Geleneksel öneri sistemlerinde ekiplerin sunduğu öneriler sonucunda elde edilen kazanımlar finansal olarak ekip üyelerine dağıtılmaktadır. Japon şirketlerindeki uygulama, bu finansal ödüllerin ekip üyelerine dağıtılması şeklinde değil, ekibin ortak bir aktivitesinde –aktivite fonu- kullanılmak üzere ekibe verilmesi şeklindedir.<sup>200</sup> Bu aktivite fonu bireysel gelişim, rekreasyon, ve diğer aktivitelerin finanse edilmesi için ekipler tarafından yönetilirler.<sup>201</sup> Japon şirketlerinin uygulamalarındaki temel farklılık kolektif katılımı teşvik etmesidir. Bu nedenle de ekip çalışmasını teşvik eden bir öneri sistemi bu şirketler için en uygun olanıdır.

---

<sup>198</sup> Ayşe ÜNAL; “Çalışanların Katılımı ve Öneri Sistemleri”, **İş Güç Dergisi**, Cilt. 5, Sayı. 2, 2003, s. 3.

<sup>199</sup> Ricardo RECHT, Celeste WILDEROM; “Kaizen and Culture: On The Transferability of Japanese Suggestion Systems”, **International Business Review**, 7-22, 1998, s. 8.

<sup>200</sup> A.g.e., s. 11.

<sup>201</sup> BASADUR; a.g.m., s. 35.

Bu iki öneri sistemi arasında önerilerin ödüllendirilmesi açısından diğer bir farklılık ise, çalışanların aldıkları ödüllere yükledikleri içsel değerdir. Japon çalışanları için alınan ödülün asıl önemi, ödülün temsil ettiği başarıdır ve kabul edilen her bir öneri için verilen küçük bir ödül doğal karşılanır. Mükemmel bir öneri büyük bir parasal ödülle ödüllendirilebilir ancak bu, kural değil istisnadır. Bunun temelinde varolan düşünce açıktır; Amerika ve diğer batı ülkelerinin öneri sistemlerini kullanmalarının nedeni, verimliliği artıracak önemli önerileri geliştirmektir. Diğer yandan Kaizen Odaklı Öneri Sistemlerinde her kabul edilen öneri ödüllendirilmektedir.<sup>202</sup>

İyi oluşturulmuş bir öneri sisteminde çalışanların kendilerine şu soruları sormaları istenir:

Nasıl daha iyi hizmet verebiliriz?

Hataları yok etmek için ne yapabiliriz?

Bunu neden yapıyorum – gerekli mi?

Nasıl tasarruf sağlayabiliriz ve maliyetleri nasıl azaltabiliriz?<sup>203</sup>

Öneri sistemleri sayesinde yönetim, örgütün etkinliğini nasıl geliştireceğine ilişkin çalışan önerilerinden yararlanma olanağı bulmaktadır. Çünkü orta düzeyde bir çalışanın bile iskartaların azaltılması, güvenliğe ilişkin tehlikelerin önlenmesi gibi konularda sayısız fikri olabilir. Bunun dışında öneri sistemleri çalışanlara, işin nasıl yapılacağına dair fikirlerini yönetime aktarma, yaratıcı yeteneklerini gösterme ve fikirlerinin kabul edildiğini görme gururunu yaşama olanağı tanıyarak motivasyonlarını artırır.<sup>204</sup>

---

<sup>202</sup> A.g.e., s. 11-12.

<sup>203</sup> Wally WELLING; “Lloyds TSB Aims for Little Victories When Tapping Employee Creativity”, **KM Review**, Vol. 6, Iss. 2, 2003, s. 3.

<sup>204</sup> George STRAUSS, Leonard R. SAYLES; **Personnel, The Human Problems of Management**, Prentice Hall, Inc., USA, 1972, s. 677.

Karların artması, maliyetlerin azalması ya da müşteri ilişkilerinin iyileşmesi, çalışan önerilerinin sonuçlarından bir kaçıdır. Buna ek olarak sistemin örgüte sağladığı en önemli kazanç, yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirmesidir.<sup>205</sup>

Bazı şirketler çalışanlarına, şirket sorunlarına katılmaları için daha fazla olanak tanımak amacıyla bu sistemleri kullanmaktadırlar. Çalışanların sundukları öneriler kabul edildiğinde, öneri sayesinde yıllık elde edilen kazancın belli bir yüzdesi kendilerine nakit olarak verilir. Elde edilen kazancın ölçülmesinin zor olduğu durumlarda, örneğin güvenlikle ilgili bir iyileştirme sağlandığında, standart bir miktar ya da asgari bir ödeme yapılır.<sup>206</sup> Bessant ve Francis (1999), geleneksel öneri sistemlerinde, önerinin sağladığı kazancın belirli bir yüzdesinin çalışana parasal olarak verilmesi şeklindeki uygulamanın etkili olmadığını savunmaktadır. Bessant ve Francis'e göre bu uygulamalar örgüt içerisinde sadece büyük buluşlar yaratacak fikirlerin önerilmesini teşvik etmeye yöneliktir. Oysa ödüllendirme sistemi önerinin kendisinden çok çalışan davranışını ödüllendirmelidir. Fikrin niteliğine ya da uygulanıp uygulanmadığına bakılmaksızın her fikrin küçük de olsa ödüllendirilmesi düşünülmelidir.<sup>207</sup>

Wood (2003)'a göre çalışanların önerilerinin ödüllendirilmesinde büyük miktarlarda ödüllerin kullanılması bazı deavantajlar yaratabilmektedir. Herşeyden önce büyük ödüller ekip çalışmasını engellemektedirler. Fikrin geliştirilmesi ve savunulması bireysel bir aktivite iken, fikrin şekillendirilmesi ve tamamlanması ekibin çabası sonucu gerçekleşmektedir. Bununla birlikte bireyler çoğunlukla büyük ödülleri paylaşmak konusunda isteksizdirler ve bu nedenle de fikirlerini bir ekip çalışması içinde söylemekten çekinirler.

Büyük ödüllerin yaratabileceği ikinci dezavantaj ise, büyük ödüller örgüt tarafından sadece büyük fikirlerin istendiği gibi bir yanılgıya neden oldukları için, muhtemel

---

<sup>205</sup> BYARS, RUE; a.g.k., s. 349.

<sup>206</sup> FRENCH; a.g.k., s. 408.

<sup>207</sup> KERRIN, OLIVER; a.g.k., s. 325.

katılımcılar fikirlerinin yeterince iyi olmadığını düşündüğünden sisteme dahil olmamaktadırlar. Bu da sisteme çalışanların etkin katılımı önünde bir engel oluşturmaktadır. Oysa yukarıda da bahsedildiği gibi öneri sistemlerinin çok önemli bir diğer fonksiyonu da çalışan katılımını çlendirmektir.

Üçüncüsü ise, çalışanların sundukları önerileri değerlendiren çalışanlar, sistemin önemli ölçüde yükünü üstlendikleri halde, ödül dağılımından adaletsiz bir pay aldıklarını düşünebilmektedirler.<sup>208</sup>

Başarılı bir öneri sistemi kurmanın ve uygulamanın kilit noktası; tam olarak sistemin nasıl çalıştığını çalışanlara açık bir şekilde iletmektir. Çalışanlar, sundukları her bir önerinin adil bir şekilde değerlendirildiğine inanmalıdırlar. Modern öneri sistemlerinde çalışan fikirlerinin toplanması ile ilgili spesifik prosedürler mevcuttur ve önerileri gözden geçiren ve değerlendiren komiteler oluşturulmuştur.<sup>209</sup>

İyi yönetilse bile öneri sistemleri ile ilgili bazı kısıtlar olabilmektedir. Çalışanlar önerileri karşılığında verilen ödülleri yetersiz bulabilirler. Özellikle öneri sayesinde elde edilen yıllık kazancın yüzde 10'unun öneriyi sunan çalışana verilmesi, aynı yıl için geriye kalan %90'nın, gelecek yıllar için ise kazancın %100'ünün örgüte kalması anlamına gelebilecektir. Bunun dışında çalışanlar sundukları önerinin kendilerine bir olumsuzluk olarak dönmesinden de çekinebileceklerdir. Örneğin işgücü sayısının azaltılmasını içeren bir öneri buna örnek verilebilir.<sup>210</sup>

Öneri sistemlerinin uygulanışı ile ilgili olarak karşılaşılan önemli sorunlardan biri çalışanları öneri sunmaya teşvik etmede yaşanan güçlüklerdir. Andrew Wood (2003) çalışanların öneri sistemlerine katılımlarının az olmasının sebeplerini şöyle sıralamaktadır:

---

<sup>208</sup> Andrew WOOD; "Managing Employees' Ideas", **The Journal For Quality & Participation**, 2003, s. 25-26.

<sup>209</sup> BYARS, RUE; a.g.k., s. 349.

<sup>210</sup> STRAUSS, SAYLES; a.g.k., s. 678.

Çalışanların sistemin varlığından haberdar olmaması,

Öneri sunma süreci hakkında yetersiz bilgiye sahip olmaları veya sürecin karmaşıklığı,

Yöneticilerin çalışanları yeterince desteklememesi,

Çalışanların fikirlerini şekillendirecek danışmanlıktan yoksun olmaları,

Sunulan fikirlerin ödüllendirilmesi ile ilgili bir uygulamanın yokluğu ya da tatmin edici olmaması,

Fikirlerin kabul edilip edilmediğine dair geri bildirimin geç gelmesi,

Çalışanların kendi fikirlerinin çalınacağından korkması,

Bazı çalışanların kendi fikirlerini kendileri uygulama arzusunda olmaları.<sup>211</sup>

Öneri sistemlerinin uygulanmasına ilişkin önemli bir hata da, uzun yıllar bu sistemlerin örgütün stratejilerinden ayrı olarak yürütülmüş olmasıdır. Maliyet tasarrufu sağlamak, etkinlik ve verimliliği artırmak gibi öneri sistemleri ile sağlanabilecek gelişmelerin örgütler için değerli olması doğaldır. Ancak şirket stratejilerine odaklanmayan ve bu stratejilerle bütünleşmeyen bir öneri sistemi yetersiz kalacaktır.<sup>212</sup>

Geoffrey C. Lloyd (1999)'a göre bir öneri sistemi ancak toplam kalite yönetimi uygulamalarının bir parçası olduğunda etkili bir şekilde çalışacaktır.<sup>213</sup> İdeal bir toplam kalite örgütünde iyileştirme sağlayacak öneriler sunmak çalışanların sorumluluklarının bir parçasıdır hatta yaptıkları herşeyi, her zaman iyileştirme görevleri vardır. Bu nedenle yaptıkları önerilerin karşılığında özel bir ödül beklentisi içinde olmamalıdır. Bu noktada

---

<sup>211</sup> WOOD; a.g.m., s.23.

<sup>212</sup> Geoffrey C. LLOYD; "Stuff The Suggestions Box", **Total Quality Management**, Vol. 10, No. 6, 1999, s. 869.

<sup>213</sup> LLOYD; a.g.m., s. 873.

toplam kalite yönetimi ile öneri sistemleri arasında bir uyumsuzluk var gibi görünmektedir.<sup>214</sup> Colin Pitts (1995) görünen bu uyumsuzluğa karşılık toplam kalite yönetimi ile öneri sistemlerinin birbirlerini desteklediğini savunmaktadır. Hemen hemen tüm yaklaşımlar ödül miktarları ile elde edilen kazanımları bir şekilde ilişkilendirmektedir ve bu da mevcut durum ve iyileştirme ile ilgili ölçütler gerektirmektedir. Bu ölçütler de toplam kalite süreçlerinin kritik belirleyicileri olmaktadır. Bunun ötesinde öneri sistemleri çalışan katılımının ilk adımıdır.<sup>215</sup>

Öneri sistemleri genelde bireysel ödüllerin kullanıldığı bir yapıdır. Bir öneri sistemi içerisinde çalışan fikirlerinin ödüllendirilmesi konusunda karşılaşılabilecek pek çok problem vardır. Bunlardan ilki; gerçekte hangi ödüllerin çalışanları bu sisteme dahil olmaları konusunda teşvik ettiği. İkincisi ise, ödüllendirmenin bireysel ya da ekip bazında yapılıp yapılmaması ile ilgilidir.<sup>216</sup>

Önerilerin yararı uygulamada görülükten sonra, teşvik etmek amacıyla sistematik ödüllendirme de gündeme getirilebilmekte, bu da katılım konusunda motive edici olmaktadır. Nitekim Japon yönetim modellerinde performans değerlendirilip ödüllendirmeye geçilince çalışanlara, onurlandırma anlamındaki plaket veya hediyeler verilmektedir. Onurlandırma amacıyla verilen ödüller kişisel çabaların takdir edilmesi anlamına gelmekte, kişilerin kendi çalışma alanlarını iyileştirmeye yönelik küçük çabaları dahi önemsenmektedir. Japonya’da yapılan bir araştırmada ödüllerin %99’unun başlı başına bir ekonomik etkiye yol açmadığı, ancak topluluk üzerinde toplu bir etkiye yol açtığı tespit edilmiştir.

Kuşkusuz işletmelerde önerilerin parasal ödüllerle desteklendiği örnekler de bulunmaktadır. Bir kişi veya grup, işletmede önemli olabilecek bir ekonomik değer yaratırsa veya işletmeye kazandırırorsa bunun parasal anlamda ödüllendirilmesi söz konusu

---

<sup>214</sup> PITTS; a.g.k., s. 56-57.

<sup>215</sup> PITTS; a.g.k., s. 59.

<sup>216</sup> KERRIN, OLIVER; a.g.k., s. 325.

olmaktadır. Örneğin Eylül 1997’de İsveçli iki kağıt işçisi üretimin iyileştirilmesine yönelik önerileri karşılığında 3,75 milyon İsveç Kronu ile ödüllendirilmiştir. Ödül, sektörde bugüne kadar ödenen en büyük ödülü oluşturmuştur.<sup>217</sup>

Son zamanlarda öneri sistemleri ekip bazında da uygulanmaktadır. Bu yaklaşımda ekipler fikir geliştirmek ve öneri şeklinde sunmak için teşvik edilmekte ve ödüllendirilmektedirler.<sup>218</sup> Böylelikle bireysel bazda uygulanan geleneksel öneri sistemlerinde olduğu gibi çalışanların fikirlerini paylaşmayarak kendilerine saklaması ve ekip çalışmasına bu anlamda engel olması dezavantajı ortadan kalkmaktadır.<sup>219</sup>

Bireyleri ekip çalışmasına teşvik etmek ve onlarda işbirliği ruhunu geliştirmek açısından ekip bazında uygulanacak öneri sistemleri etkili olacaktır. Bu da ödüllendirme sistemleri içerisinde ekip tarafından sunulan önerilerin ödüllendirilmesiyle sağlanabilecektir. Bazı örgütler, ekip çalışmasını desteklemek ve özendirmek amacıyla da öneri sistemlerini ekip bazında uygulamaktadırlar. Bunun için, ekip olarak sunulan önerilere verilen ödüllerin miktarının ya da çalışanın sunduğu öneri karşılığında aldığı puanın, bireysel önerilere karşılık verilen ödüllerden ya da puandan daha yüksek olması örgütlerde uygulanan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu uygulamada ekibin sunduğu önerilerin sonuçlarına göre ekip üyelerine, ekibin çalışmasına katkıları oranında ya da her üyeye eşit miktarda ödül dağıtılabilmektedir. Ödüllerin dağıtımında ekip çalışmasına üyelerin katkısı yada eşit miktarda dağıtılması yöntemlerinin hangisinin uygulanacağı ise, örgütün politikaları tarafından belirlenecektir.

Öneri sistemlerinin uygulanışı ile ilgili örgütler arasından farklı uygulamalar bulunmaktadır. Bu kapsamda incelenen bir otomotiv firmasının öneri sistemini “puana dayalı ödüller” kapsamında ele alarak uyguladığı tespit edilmiştir. Firmada, ürün kalitesi, ürün maliyeti, verimlilik, zaman tasarrufu, kapasite gibi konularda çalışanlardan gelen

---

<sup>217</sup> ÜNAL; a.g.m., s. 5.

<sup>218</sup> FRENCH; a.g.k., s. 408.

<sup>219</sup> STRAUSS, SAYLES; a.g.k., s. 678.



öneriler ilk amirleri tarafından değerlendirilerek puanlandırılmaktadır. 5, 30 ve 80 puan üzerinden değerlendirilen öneriler için puanlama kriterleri şöyledir: 5 puan; olumlu olup 30 ve 80 puanlık öneri kriterlerini yerine getirmeyen öneriler. Böylece firma, uygulanma olasılığı olmayan ancak nitelikli olan fikirleri de puanlayarak çalışanları öneri geliştirmek konusunda teşvik etmektedir. Diğer bir deyişle sadece sonuçlar değil, çabalar da takdir edilmektedir. 30 puan (iyi öneri); uygulanabilir, öneri konusu yukarıda sözü geçen konulardan biri olan, yatırımı bir yılda karşılayan önerilere 30 puan verilmektedir. 80 puan (mükemmel öneri) ise; yıllık 2000 Euro getirisi olan önerilerin aldığı puandır. Buna ek olarak, aylık yapılan değerlendirmeler sonucunda seçilen en iyi üç öneri 600 puan bonus kazanmaktadır.

Çalışanların sundukları öneriler ilk amirleri tarafından değerlendirildikten sonra Sürekli iyileştirme Rehberliğine gönderilmektedir. Burada kaydı tutulan çalışan önerileri yıl sonunda ödüllendirilmektedir. Firmanın, sunulan önerilerden sağlanan kazancın tamamı veya belirli bir yüzdesinin çalışanlara dağıtılması gibi bir uygulaması bulunmamaktadır. Bunun yerine çalışanlara yıl boyunca sundukları öneriler, kaizen çalışmaları, kalite çemberi uygulamasına katılımları v.b. karşılığında aldıkları puan toplamalarına göre hediye çeki verilmektedir. Çalışanlar hediye çekleri karşılığında beyaz eşya, bilgisayar, telefon, giyim eşyası gibi kazanımlar elde etmektedirler. Bunun yanı sıra yıllık olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda seçilen yılın en iyi üç önerisine ise şirketin üst düzey yöneticisi tarafından şilt verilmektedir. Şirket içi network ağı, panolar v.b. sayesinde elde edilen başarıların tüm çalışanlara duyurulması sağlanmaktadır. Böylelikle çalışanların hem finansal olarak hem de takdir programları ile öneri sunmaları teşvik edilmiş olmaktadır.

## 4. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİNİN TASARIMINDA ANAHTAR ROLE SAHİP UNSURLAR

Ödüllendirme sistemini, örgüt içi ve örgüt dışı koşullar etkilemektedir. Bir örgütte ödüllendirme stratejileri, politikaları ve süreçleri oluşturulurken, örgüt stratejisi ve planlarının, kültürünün, yapısının, yönetim uygulamalarının ve operasyonel süreçlerinin sistematik bir analizi ile işe başlamak gerekmektedir.<sup>220</sup>

### 4.1. Örgüt İçi Unsurlar

#### 4.1.1. Örgüt stratejisi

Çağdaş yaklaşımlara göre, ödüllendirme sistemi, örgüt stratejileri belirlendikten sonra oluşturulmalıdır.<sup>221</sup> Buna göre stratejik planlar oluşturulduktan sonra, bu planların etkin bir şekilde uygulanabilmesi için örgütün, ne tür bir insan kaynağına, örgüt iklimine ve davranış şekline ihtiyacı olduğuna odaklanması gerekmektedir. Daha sonraki adım ise, doğru insanları örgüte çekecek, doğru performansı güdüleyecek ve stratejileri destekleyici bir örgüt iklimi ve yapısı yaratacak bir ödüllendirme sistemi oluşturmaktır.<sup>222</sup>

Örgütte ödüllendirme stratejileri geliştirilmeden önce yapılması gerekenlerden biri de; örgütün içsel açıdan güçlü ve zayıf yönleriyle dışsal olarak fırsatları ve tehditlerinin değerlendirildiği SWOT analizi yapmaktır.<sup>223</sup> Bir örgütün ödüllendirme stratejisi amaçlarının SWOT analizi ile değerlendirilmesi aşamasında sorgulanacak olan konular Şekil 5’de özetlenmiştir.

---

<sup>220</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 8.

<sup>221</sup> LUNDY, COWLING; a.g.k., s. 297.

<sup>222</sup> Edward E. LAWLER III.; “The Strategic Design of Reward Systems”, Charles J. FOMBRUN, Noel M. TICHY, Mary Anne DEVANNA; **Strategic Human Resource Management**, John Wiley & Sons Inc., New York, 1984, (içinde), s. 129.

<sup>223</sup> MANAS, GRAHAM; a.g.k., s. 156.

**Şekil 5: Ödüllendirme Stratejisi Amaçlarının SWOT Analizi ile  
Değerlendirilmesi**

İşgücünü Örgüte çekmek	<b>Güçlü Yönler</b> İnsanları şirketimize çekecek olan şey nedir? Doğru planlarımız var mı? Şirkette kalmalarını ne sağlayacak? Katkı sağlayanları nasıl tanımlıyor ve ödüllendiriyoruz? Çabalarını istenen sonuçlara nasıl yönlendiriyoruz?	<b>Zayıflıklar</b> Çalışanlarımıza sunduklarımızdan hangileri piyasada rekabetçi düzeyde değil? Çalışanlarımızın ayrılma nedenleri nedir, nereye ve neden gitmektedirler? İstenen çıktılar ve ödüller arasındaki bağlantı açık değil mi? Hangi noktada değil?
	<b>Fırsatlar</b> Şirketimiz hangi konuda eşsiz? Yetenekli işgücünü nasıl çekeceğiz? Olanaklarımız nasıl rekabetçi olur? Çevremizdeki profilimiz nedir?	<b>Tehditler</b> Hangi temel becerileri kazanmak konusunda güçlüklerimiz var? Çalışanlarımızı neden kaybediyoruz? Nereye ve neden gidecekler? En güçlü rakiplerimiz kimlerdir? Sundukları olanaklar nelerdir?
Elinde tutmak		
Motive etmek		

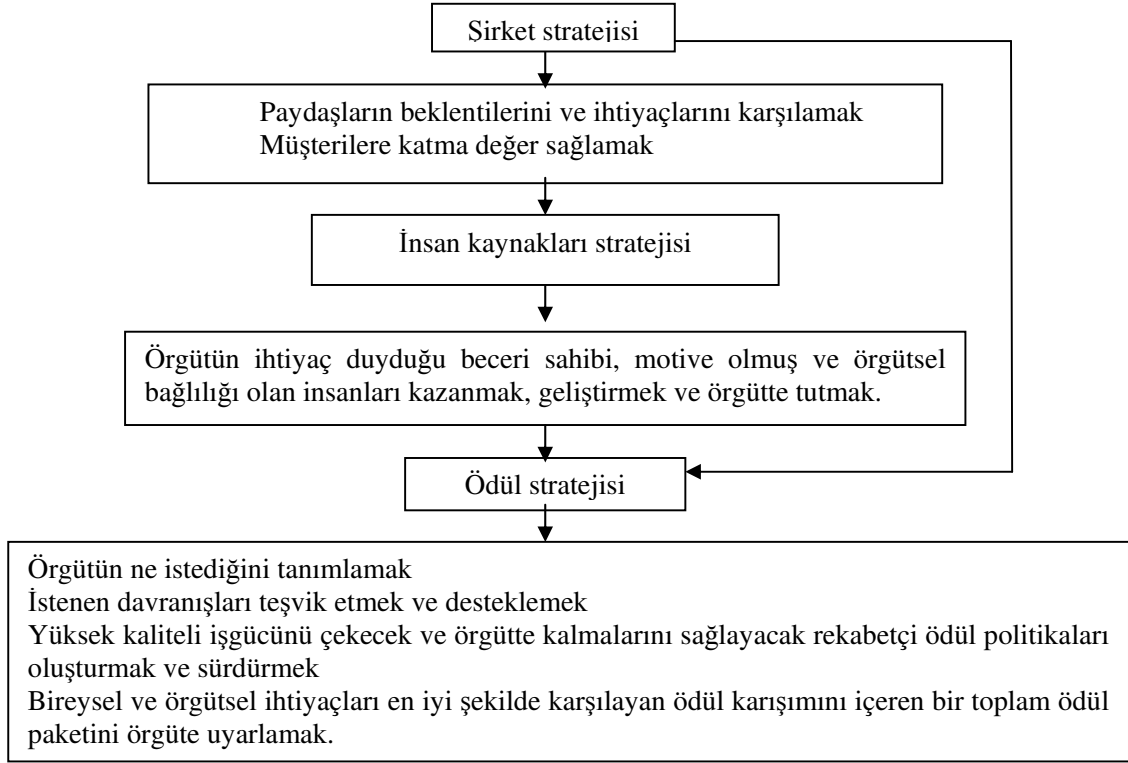
**Kaynak:** Todd M. MANAS - Michael Dennis GRAHAM; **Creating A Total Rewards Strategy**, AMACOM American Management Association, New York, USA, 2003, s. 156.

Şirket stratejisi özellikle, örgütsel sistemlerin oluşturulmasında bir rehber hizmeti görür, çünkü örgütün neyi başarmak istediğini, nasıl başarmak istediğini ve etkin olmak için göstermesi gereken performans çeşidi ve düzeyini belirgin hale getirir. Örgütün ödül stratejisinin de belirleyicisi, şirket ve insan kaynakları stratejisidir.<sup>224</sup> Doğru ödül stratejisinin geliştirilebilmesi için de, şirket stratejisinin yanı sıra şu iki konunun derinliğine anlaşılması gerekmektedir; çalışanların bakış açıları ve değerleri ve de iş ortamındaki temel verimlilik faktörleri.<sup>225</sup> Örgütte ödül stratejisi ile şirket stratejisi ve insan kaynakları stratejisi arasındaki ilişki Şekil 6’da gösterilmektedir:

<sup>224</sup> ARMSTRONG, a.g.k., s. 87.

<sup>225</sup> Barbara ESTES; “Critical Elements in Developing an Effective Reward Strategy”, **Employment Relations Today**, Vol. 28, Iss. 1, Spring 2001, s. 51.

**Şekil 6: Ödül Stratejisinin Oluşumu**



**Kaynak:** ARMSTRONG; a.g.k., s. 84.

Bir örgütün ödül stratejisi örgütün tümünü kapsayan ödüllerin oluşturulması için gereken prensipleri ve parametreleri tanımlar. Bu stratejiyi etkileyen pek çok faktör vardır. Bunlardan ilki; şirket stratejisidir. Bu, gerçekte şirketin hangi işkolunda olduğunu belirler ve şirketin içinde bulunduğu çevredeki konumunu ve karşı karşıya olduğu rekabet koşullarını dikkate alır. Şirket stratejisi, ödül stratejisine yön veren insan kaynakları stratejisini belirler. Ödül stratejisinin bir diğer belirleyicisi ise, hem şirketin hem de çalışanların kazanacağı bir felsefe (win-win felsefesi) yaratabilmek için ihtiyaçları konusunda hassas davranılması gereken işgücüdür.

Şirket stratejisinin ödüllendirme sistemi üzerindeki etkisi öncelikle şirketin temel yetkinliği ve bunun nasıl tanımlandığı, ayrıca da istenen performans düzeyi, performans ölçüleri gibi ödül elemanları ile ilgili konularda, ödül stratejisine ipuçları vermesi

şeklindedir.<sup>226</sup> Burada önemli olan konu, şirket stratejisi ile ödül stratejisini bütünleştirmektir. Bunun anlamı; örgütün amacına ya da misyonuna ulaşmasına etkin bir şekilde katkıda bulunabilmeleri için, ikisini tek bir parça halinde birleştirmektir. Bunun için, ödüllendirme hedeflerinin, örgüt hedefleriyle aynı doğrultuda olmasına ve ödül stratejilerinin, şirket planlarında yer alan stratejik amaçlara ulaşmaya katkıda bulunacak şekilde tanımlanmasına dikkat etmek gerekir.

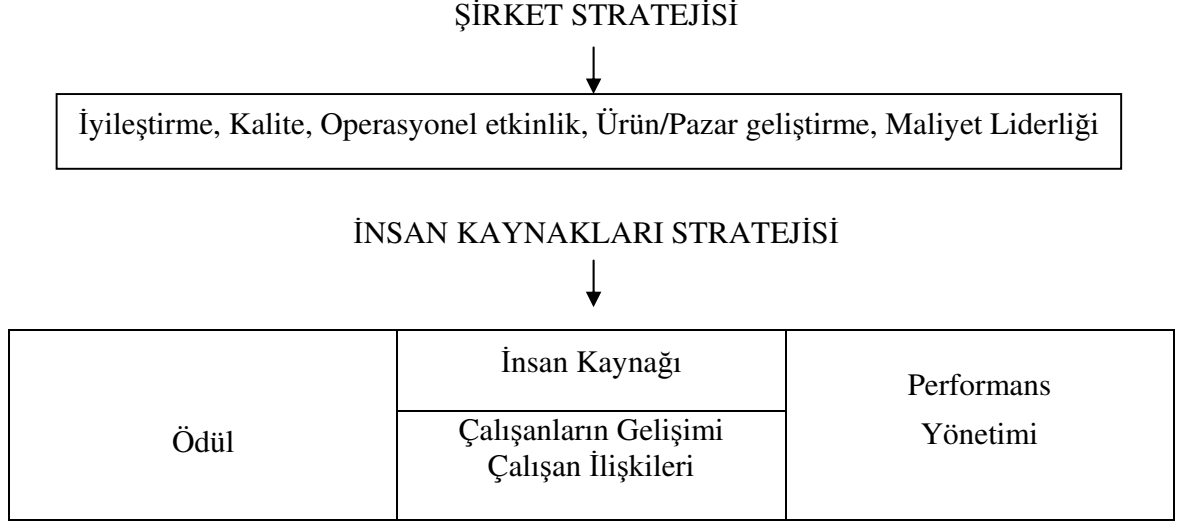
Ödül stratejilerinin şirket stratejisi ile dikey entegrasyonu ilk amaç olabilir, ancak ödül stratejilerinin ve bu stratejilerle ilgili olan, işe alma, geliştirme ve çalışan ilişkileri gibi diğer süreçlerin birbirlerini destekleyen süreçler olabilmesi için yatay entegrasyonun sağlanması da gereklidir.<sup>227</sup> Hem paydaşlar hem de çalışanlar için değer yaratacak, bütünleşik bir insan kaynakları yaklaşımının dört önemli bileşeni vardır: Birincisi; insan kaynaklarının, kritik başarı faktörlerine ulaşmasını sağlayacak yetenekleri örgüte sağlaması gerekmektedir. Bu, güçlü bir insan kaynakları planlaması, ihtiyaç duyulan yetenekleri örgüte çekecek ve örgütte kalmasını sağlayacak politikaların oluşturulması ve eğitim ve geliştirme programları ile sağlanabilir. İkincisi; insan kaynakları örgütsel başarı için tüm çalışanların bağlılığını sağlamalıdır. Bunu; etkin iletişim programları, işgücünün yetkilendirilmesi yoluyla katılımı ve güçlü bir kültürle sağlayabilecektir. Üçüncüsü; çalışanların hem uzun vadeli hem de kısa vadeli başarılarla ilişkisini kuracak programlar ve ölçüler oluşturmalıdır. Bu, etkin bir şekilde hedef belirleme ve performans yönetim sistemleri ile mümkün olabilir. Son olarak; ödüllendirme sistemleri, kısıtlı bir şekilde parasal ödüllere odaklanmaktan çok, gerçekte ne istendiği ve neye değer verildiği mesajını içeren değerleri çalışanlara iletmelidir.<sup>228</sup>

---

<sup>226</sup> ZINGHEIM, SCHUSTER; a.g.k., s. 15-16.

<sup>227</sup> ARMSTRONG, a.g.k., s. 88-89.

### Şekil 7: Stratejilerin Entegrasyon Sürecine İlişkin Bir Model



**Kaynak:** ARMSTRONG; a.g.k., s. 89.

Model, insan kaynakları stratejilerinin şirket stratejisinin değişik yönleri ile ilgili olarak oluştuğu (dikey entegrasyon) gerçeğini yansıtmaktadır. Ödül stratejisi ve performans yönetimi stratejisinin her ikisi birlikte, insan kaynağı, gelişimi ve çalışan ilişkileri stratejileri ile aynı doğrultudadır.

Yatay entegrasyonun anlamı, ödüllendirme sistemi ile performans yönetiminin, diğer insan kaynakları süreçlerini hangi yollarla destekleyebileceğinin farkında olmaktır. Örneğin ödüllendirme süreçleri, işe alma ve örgütte kalma oranları, beceri gelişiminin teşvik edilmesi ve çalışan ilişkilerindeki tatminsizlik yaratan iklimin azaltılması gibi süreçleri etkileyebilir.<sup>229</sup>

Porter (1980), örgüte rekabet avantajı sağlayacak üç genel strateji önermektedir. Bunlar; maliyet liderliği, ürün çeşitlendirme ve pazardaki boşluklara odaklanarak pazar

---

<sup>228</sup> DOLMAT-CONNELL; a.g.k., s. 46-47.

<sup>229</sup> ARMSTRONG, a.g.k.,s. 89-90.

payını genişletme anlamına gelen odaklanma stratejisidir.<sup>230</sup> Örgütün seçmiş olduğu stratejilere uygun ödül uygulamalarının olması, daha yüksek örgütsel performansa neden olacaktır. Yapılan araştırmada, ürün çeşitlendirme stratejisi için, daha yüksek örgütsel performansa neden olan üç tür ödül belirlenmiştir: (1) Bireysel performansa dayalı sistem, (2) çalışanlar için hisse senedi ile ortaklık, (3) övgü gibi yönetici/liderlerden gelen düzenli takdir ifadeleri ve değerlendirmeleri.<sup>231</sup>

Maliyet liderliği stratejisi için uygun olan ödül uygulamalarının ikisi, ürün çeşitlendirme stratejisi ile aynıdır. Yöneticilerin takdir ifadeleri ve çalışanlar için hisse senedi ile ortaklı planları her iki strateji için de, daha yüksek örgütsel performansa yol açan uygulamalardır. Bununla birlikte bu strateji için önemli bir ödül uygulaması ise, bireylere kendi işlerinde karar verme ve denetim özgürlüğü veren “otonomidir”. Bu ödül uygulaması, kalite literatüründe de desteklenmektedir (Deming (1982), Juran (1992) ve Crosby (1979)). Çünkü çalışanlara işlerinde daha fazla otonomi sağlandığında, bu onlara işlerinde kalite ve etkinliği artırmaları için olanak yaratacak ve böylece maliyetler azalacaktır.

Çalışmada, odaklanma stratejisi; odaklanma-maliyet liderliği ve odaklanma-ürün çeşitlendirme stratejisi şeklinde ayrılarak incelenmiştir. Buna göre odaklanma-maliyet liderliği stratejisi için, yöneticilerden gelen düzenli takdir ifadelerinin önemi vurgulanmaktadır. Bu strateji ile pazardaki boşlukları yakalamak ve doldurmak mantığı benimsendiğinden, özel becerilere sahip çalışanların örgüte çekilmesi ve örgütte tutulması gerekebilecektir.<sup>232</sup>

#### **4.1.2. Örgüt kültürü**

Örgütsel performansı geliştirmenin anahtar noktalarından biri; ödüllendirme sistemlerinin istenen örgüt kültürünü pekiştirmesi ya da en azından yaratılmak istenen

---

<sup>230</sup> Richard S. ALLEN, Marliyn M. HELMS; “Employee Perception of the Relationship Between Strategy Rewards and Organizational Performance”, **Journal of Business Strategies**, Vol. 19, Iss. 2, 2002, s. 116.

<sup>231</sup> A.g.e., s. 129.

<sup>232</sup> ALLEN, HELMS; a.g.m., s. 130-131.

kültürle mevcut kültür arasındaki farkı azaltacak şekilde oluşturulmuş olmasıdır.<sup>233</sup> Diğer bir deyişle, her örgütün kendine özgü bir kültürü vardır ve ödüllendirme politikaları ve uygulamaları ya bu kültüre uymalı ya da kültürel değişime yardımcı olmalıdır.<sup>234</sup>

Çalışanların uygun davranışlarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi yoluyla örgütün sahip olduğu değerler desteklenebilir. Bu, örgüt değerlerinin her birinin belirli davranış şekilleri halinde tanımlanması ve bu davranışları sergileyen çalışanların ödüllendirilmesiyle sağlanabilir.<sup>235</sup>

Ödüllendirme sisemlerinin örgüt kültürüne olan etkisinin yanı sıra tersine, örgüt kültürünün ödüllendirme sistemine olan etkisi de önemlidir. Örgütte yapıcı ve destekleyici bir kültür hakimse, çalışanlar risk almak konusunda daha az endişe duyacaklardır ve böyle bir örgütte yapılan iş kadar çalışanların sahip oldukları değerler de ödüllendirilecektir. Tersine, hataları ve çalışan şikayetlerini cezalandıran, kısıtlayıcı bir kültür söz konusu olduğunda ise, örgüt üyeleri inisiyatif almak konusunda cesaretsiz davranacaklardır.<sup>236</sup>

Örgüt kültürünün ödüllendirme sistemini nasıl etkilediğine dair şu örnekler verilebilir: Eğer örgütte çalışanlar arasında, iş çevresi onlara başarmak için yeterli olanak sağladığında, takdir edildiklerinde, sorumluluk aldıklarında ve kişisel gelişimleri sağlandığında güdülendiklerine dair bir inanış varsa, ödüllendirme sistemi içerisinde finansal ödüller kadar finansal olmayan ödüllere de önem verilecektir, çalışanların yetkilendirilmesi gibi.

Eğer örgütteki değer sistemi, paranın insanları motive eden tek şey olduğu inanışı üzerine kurulmuşsa, çalışanlar parasal olmayan ödüllere önem vermeyerek, parasal ödüllere odaklanacaklardır. Eğer daha fazla performans odaklı bir kültür isteniyorsa finansal

---

<sup>233</sup> McADAMS; a.g.m., s. 18.

<sup>234</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 8.

<sup>235</sup> DEEPROSE; a.g.k., s. 19.

<sup>236</sup> BOWEN, a.g.k., s. 84-85.



ödüllerin önemli bir bölümünü, performansa dayalı ödül şekilleri oluşturacaktır. Örgütte temel değerlerden biri kalite olduğunda, ödeme şekilleri yüksek kalite standartları ve hizmet düzeylerine ulaşmayı ödüllendirme şeklinde olacaktır.

Bir örgütte yüksek düzeyde katılım varsa, bireyler ve ekipler bu örgütte ödüllendirme sisteminin oluşturulması sürecine katılacaklardır. Örgüt kültüründe ekip çalışmasına ve örgütle karşılıklı anlaşma çerçevesinde bağımsızlığa önem veriliyorsa, performans değerlendirme sürecinde 360 derece değerlendirme yöntemi kullanılabilir.<sup>237</sup> Ayrıca ekip çalışması ve işbirliği, örgütte öne çıkarılması gereken değerler ise, ekip odaklı ödüllendirme uygulamaları çok daha uygun olacaktır.<sup>238</sup>

Örgüt kültüründe yenilikçi olmak önemli ise, ödüllendirme sisteminde yenilikçi olmak, risk almak, öğrenme ve değişim yönetiminde başarı gibi konular önem kazanacaktır. Davranışsal normlar, informal ve açık yönetim tarzını destekliyorsa bu, ödüllendirme süreçlerinin açık ve informal olmasını güçlendirecektir. Örgütteki otokratik yönetim şekli, ödüllendirme sistemi konusunda yetkinin, tepe yönetiminde toplanması sonucunu doğururken, demokratik yönetim şekli, yetkilerin alt kademelere yayılması sonucunu doğuracaktır.<sup>239</sup>

#### **4.1.3. Örgüt yapısı**

Burns ve Stalker, örgütsel hedeflere ulaşmak için işlerin örgütlenmesinde önemli bir ayırım yapmıştır. Mekanik ve organik yapı. Mekanik yapı; yüksek düzeyde merkezileşmenin olduğu, biçimsel, sıkı denetim ve yüksek derecede standardizasyonun var olduğu örgüt yapısını ifade etmektedir. Tam tersine organik yapı; düşük düzeyde merkezileşme ve biçimsellik, düşük standardizasyon ve geniş denetimin var olduğu örgüt yapısını yansıtmaktadır. Bugün örgütlerde mekanik yapıdan organik yapıya doğru bir geçiş

---

<sup>237</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 8-9.

<sup>238</sup> McADAMS; a.g.m., s. 19.

<sup>239</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 9.

abası vardır. Ödüllendirme sistemleri, çalışanları organik yapıya uyumlaştırmada güdüleyici olabilir. Çalışanları, ekip çalışması, çapraz fonksiyonel yapı ve teknoloji önceliği gibi karakteristikleri olan bu yapıya uyumlaştırmak için, hisse opsiyonları, kar paylaşımı gibi geleneksel olmayan ödül şekilleri kullanılmaktadır.<sup>240</sup>

Çalışanların yetkilendirilmesi ve kararların hat yöneticilerine yayılması gereğine inanan bir örgütte, çalışanların ödüllendirilmeleri ile ilgili kararların da alt kademelere yayılması konusunda gönüllü olunabilir.<sup>241</sup>

Yüksek düzeyde merkezileşmiş bir örgüt, merkezileşmemiş bir örgüte nazaran tüm iş ünitelerinde aynı ödül uygulamalarına sahip olabilecektir. Eğer bağlı bulunduğu işkolu ile ilgili belirli bir sebepten dolayı örgüt yüksek performans ekiplerine dayalı olarak oluşmuş ise, ekip yapısını teşvik etmek için ekip performansına odaklı ödül olanakları yaratması gerekecektir. İşkolu gereği örgüt ünitelerinin sürekli yenilendiği ve artan yetki ve sorumluluklarla rollerin sürekli değiştiği bir örgütte performans yönetimi ve ölçüleri çok daha esnek olacak ve bunlar belirli bir işin sonuçlarına odaklı olacaktır.<sup>242</sup>

Ödüllendirme sistemini etkileyen örgüt stratejisi, kültürü ve yapısı gibi faktörlere ek olarak örgüt iklimi, örgütte ihtiyaç duyulan beceri ve yetkinliklerin neler olduğunun belirlenmesi ve geliştirilmesi açısından kullanılan teknoloji ve çalışma yöntemleri gibi örgüt içi faktörlerden de söz edilebilir.

#### 4.2. Dış evre Unsurları

Örgütün dllendirme sistemi üzerinde etkili olan toplum, rakipler, devlet ve çalışan birlikleri gibi pek çok dış evre faktöründen söz edilebilir. Çalışanları rgte çekmek ve elinde tutabilmek konusundaki becerisi örgütün dış görüntüsünden doğrudan

---

<sup>240</sup> Robert L. HENEMAN, Max M. FISHER, Katherine E. DIXON; “Reward And Organizational Systems Alignment: An Expert System”, **Compensation and Benefits Review**, Vol. 33, No. 6, 2001, s. 20.

<sup>241</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 9.

<sup>242</sup> ZINGHEIM, SCHUSTER; a.g.k., s. 17.

etkilenmektedir. Bunun için, örgütün bulunduğu endüstrinin ve gelecekteki potansiyelinin anlaşılması gerekmektedir. İşgücünün demografik özellikleri anlaşılırsa bu, örgütsel yaşamın özelliklerinin belirlenmesinde kullanılabilir. İşgücü piyasasında rekabetçi avantaj sağlayabilmek için endüstrinin özelliklerinin tanımlanması örgüte, ödüllendirme programlarını ve/veya yöneticilerin bu programları kullanma konusundaki becerilerini değiştirme olanağı sağlayacaktır.

Örgüt için muhtemel bir çalışan, şirketin ürünleri, piyasadaki konumu, içinde bulunduğu endüstri ve ürünü hakkındaki algısı ve çalışanları ödüllendirmek konusundaki yeteneği ile ilgili bir fikre sahip olacaktır. Örgütün bu muhtemel çalışanlara, çabaları karşılığında ne verebileceğini açıkça ifade edebilmesi için, ödüllendirme sistemini oluştururken bu özellikleri dikkate alması gerekmektedir. Burada anlatılmak istenen sadece para değil, bireyin alacağı tüm içsel ve dışsal ödüllerdir.<sup>243</sup>

İşgücü piyasasının durumu ödüllendirme sistemlerini etkileyen önemli bir dış faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitelikli işgücünün azlığı ve insan yaşamındaki karmaşıklığın artması, ödüllendirme stratejileri belirlenirken, işgücü ihtiyaçları ve önceliklerinin her şeyden daha çok dikkate alınması gereğini ortaya çıkarmıştır. Örgütler gereken yeteneklere sahip bireyleri örgüte çekmek ve örgütte kalmalarını sağlamak için sürekli daha yaratıcı davranmaktadırlar. Çalışan çocuklarının bakımı, sağlık yardımları, yaşlı bakımı gibi kazançlar, işgücü piyasasındaki bu değişime paralel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun dışında giysi yardımları, şirketin bilgisayarını kişisel amaçla kullanabilme gibi kazançlar da örnek verilebilir.<sup>244</sup>

Ödüllendirme politikalarını etkileyen dış çevre faktörlerinden biri, şirket performansdır (şirketin bulunduğu şehir veya başka yerdeki ünü, pazar payı, karlılığı). Bununla birlikte, içinde bulunduğu rekabet koşulları, globalleşme, düşen ya da sabit enflasyon, nüfusla ilgili değişim ve istihdam düzeyleri, ekonomik trendler, genel ya da

---

<sup>243</sup> MANAS, GRAHAM; a.g.k., s. 42.

<sup>244</sup> ZINGHEIM, SCHUSTER; a.g.k., s. 18.

belirli bir kategorideki işgücü piyasasındaki değişimler, kritik becerilerin eksikliği, hükümet politika ve uygulamaları ve kanunlar sayılabilir.<sup>245</sup>

## **5. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİNİN OLUŞTURULMASI VE İŞLERLİK KAZANDIRILMASI AÇISINDAN İZLENMESİ GEREKEN İLKELER**

### **5.1. Başarı İçin Uyulması Gereken İlkeler**

Başarılı ödüllendirme sistemlerinin belirleyicileri üzerine yapılan bir araştırma, örgütün şu yeteneklerinin başarı ya da başarısızlık konusunda belirleyici unsurlar olduğunu ortaya koymaktadır: (a) örgütün hedef belirleme ve sonuçları ölçme konusundaki becerisi, (b) kayda değer ölçüdeki ücretlere sahip olması, (c) kayıt tutma ve yönetsel becerisi, (d) piyasa eğilimleri ve koşullarına göre zamanlaması, (e) ödüllendirme sisteminin iş uygulamalarıyla uyumu, (f) diğer insan kaynakları uygulamaları ile ödüllendirme sisteminin uyumu, (g) adilliği, (h) yönetimin desteği. Bunlara karşın aynı araştırmada, sistemin oluşturulmasındaki başarı ve iletişimin etkinliğinin, ödüllendirme sisteminin başarısını önemli ölçüde etkilemediği ortaya konmuştur.<sup>246</sup>

Ödüllendirme sistemlerinin etkinliği için uyulması gereken ilkeler şöyle sıralanabilir:

Etkin bir ödüllendirme sistemi, ödülleri performansla bağlantılandıran sistemdir. Örgütte daha fazla çalışan, daha fazla üreten ya da daha kaliteli çıktılar üreten bireyler, düşük performans sergileyenlere göre daha fazla ödül almalıdırlar.

Örgütler dışsal ödüller kadar, iş zenginleştirme ya da iş yaşamının kalitesinin artırılması gibi içsel ödül olabilecek uygulamaları da sisteme dahil etmelidirler.

---

<sup>245</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 11.

<sup>246</sup> Charles H. FAY, Michael A. THOMPSON; “Contextual Determinants of Reward Systems’ Success: An Exploratory Study”, **Human Resource Management**, Vol. 40, No. 13, Fall 2001, s. 222.

Ödül dağıtımında kullanılan kriterler açık olmalı ve iyi bir şekilde tanımlanmış olmalıdır. Çalışanlar neye göre ödül alıp alamayacaklarını bilmelidirler.<sup>247</sup> Örgütün değerleri belirlenmeli ve ardından hangi davranış ve çıktıların bu değerleri ve amaçları destekleyeceği ortaya konulmalıdır. Daha sonra da bu davranış ve çıktılar ödül kriterleri içinde spesifik hale getirilmelidir. Bununla birlikte işlevi ne olursa olsun tüm çalışanların, ödül kriterlerine ulaşmak için eşit olanaklara sahip olduğundan emin olunması gerekmektedir.<sup>248</sup>

Uygun olduğunda farklı bireyler farklı muamele görmelidirler. Farklı düzeylerde performans sergileyen çalışanlar ya da farklı ihtiyaçlara sahip çalışanlar aynı ödülleri almamalıdır. Ancak aynı zamanda da yönetim çalışanların, ödüllerin dağıtımında eşit davranıldığı algısına sahip olmalarını sağlamalıdır.

Örgütsel ödüller benzer örgütlerdekililerle karşılaştırılmalıdır. Nitelikli ve yetkin çalışanları örgüte çekmek ve örgütte tutmak isteyen örgütler, rakiplerinin sunduğu ödüllerle kıyaslanabilir ödüller sunmalıdırlar.<sup>249</sup>

Çalışanların, performans ile ödül arasındaki ilişkiyi algılaması isteniyorsa, ödüllendirme tüm çalışanlara duyurulmalıdır. Bu, çalışanı tatmin etmesi avantajının yanı sıra, çalışanın takdir ve saygınlık ihtiyacını da karşılayacaktır.

Ödüllendirme sistemleri oluşturulurken örgüte maliyeti de dikkate alınmalıdır. Örgüt açısından bakıldığında en çok arzu edileni, daha düşük maliyetli olan ödüllendirme sistemidir. Yüksek maliyetli bir ödüllendirme sistemi örgütsel etkinlik ve etkililiği de azaltacaktır.<sup>250</sup>

---

<sup>247</sup> GORDON; a.g.k., s. 147.

<sup>248</sup> DEEPROSE; a.g.k., s. 36.

<sup>249</sup> GORDON; a.g.k., s. 147.

<sup>250</sup> ARNOLD, FELDMAN; a.g.k., s. 342.

Ödüller, başarı gerçekleştikten sonra mümkün olan en kısa zamanda verilmelidir. Pekiştirme teorisine göre pekiştiriciler istenen davranışın gerçekleşmesinin hemen ardından verilmeli ve birey davranışı ile ilişkilendirebilmelidir. Bu nedenle yönetici övgüleri bir çalışan için çok daha etkilidir, çünkü genellikle herhangi bir şeyi iyi yaptıktan hemen sonra verilir ve çalışan iyi iş ile övgü arasında ilişki kurabilir.<sup>251</sup>

Ödüller çalışanlar ve ekipler için değer ve önem taşımaktadır. Yönetim her zaman çalışanların tercihlerini bilmeyebilir. Bu amaçla ödüllendirme sistemlerinin oluşturulmasına çalışanların aktif katılımı sağlanmalıdır.

Win-Win felsefesi; ödüllendirme sistemi, çalışanların ödülü kazanmak için birbirlerini mağlup etmeleri gerektiğini düşündüğü bir oyun şeklinde olmamalıdır.<sup>252</sup> Yazar Aubrey Daniels'a göre "ayın elemanı" gibi uygulamalar tek bir kazanan karşılık aynı anda pek çok kaybeden ortaya çıkarmaktadır. Dahası bu, kazanan için bile rahatsızlık verici bir durum olabilecektir. Bu nedenle örgütler pek çok kazananın olduğu programlar geliştirmeye çalışmalıdır.<sup>253</sup> Bu felsefeyi oluşturmanın bir yolu da; örgütte farklı birey ya da ekiplerin kazanabilecekleri, yeterli sayı ve çeşitte ödüllerin olması gereğidir.<sup>254</sup>

Sadece sonuçlar değil, çabalar da takdir edilmelidir.<sup>255</sup> Sonuçlar kadar çalışanların çabalarının da takdir edilmesi, örgütte kültürel bir değişimi destekleyecektir. Çalışanlar arası rekabetten çok işbirliği yaratmak, sorumluluk almalarını teşvik etmek gibi davranışsal değişimler, herhangi bir sonucun ortaya çıkması beklenmeden, çabaların takdir edilmesi ile desteklenebilir. Ayrıca, örgütsel önceliklerin değişmesi gibi çalışanın kendi hatasından kaynaklanmayan bir nedenle başarıyla sonuçlanmayan bir proje için çalışanın ödüllendirilmemesi adil olmayacaktır. Ayrıca, uzun zaman alan bir proje için çalışanların

---

<sup>251</sup> KNOUSE; "Human Resources Management...", a.g.k., s. 35.

<sup>252</sup> KNOUSE; "The Reward and...", a.g.k., s. 135.

<sup>253</sup> FRENCH; a.g.k., s. 400-401.

<sup>254</sup> KNOUSE; "The Reward and...", a.g.k., s. 135.

<sup>255</sup> A.g.e., s. 28.

ilgisini ve heyecanını sürekli kılmak ancak çabaların da ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır.<sup>256</sup>

Ödüllendirme stratejisi şirket stratejisi ile uyumlaştırılmalıdır.

Ödüllendirme politikaları örgüt kültürüyle uyumlu olmalıdır ve bu politikalar, örgüt kültürünü desteklemek veya değişimine yardımcı olması için kullanılabilir.

İnsan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarının, ödül yönetimini desteklemesi için, birbirlerine olan etkilerini dikkate almaya yarayan bütüncül bir yaklaşım geliştirilmelidir.

Hat yöneticilerinin hedeflerine ulaşabilmeleri amacıyla, ödülleri kullanmaları için gereken yetenek ve yetkilerle donatılmaları gerekmektedir. Ancak bu yetenekleri kullanabilmeleri ve geliştirebilmeleri için eğitilmeleri ve desteklenmeleri gereği de gözden kaçırılmamalıdır.<sup>257</sup>

Ödül sistemleri ile ilgili bir diğer önemli konu da; yöneticilerin işgücü piyasasındaki değişime cevap verebilmek için sistem elemanlarının sürekli değişime ihtiyacı olduğunu anlamasıdır.<sup>258</sup> Bunun için ödüllendirme sisteminin stratejik, yenilikçi ve bütüncül bir süreç olarak görülmesi ve yönetim tarafından sürekli geliştirilmeye konsantre olunması gerekmektedir.<sup>259</sup>

---

<sup>256</sup> DEEPROSE; a.g.k., s. 48.

<sup>257</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 6.

<sup>258</sup> David BRIGHT, Frank NEEDHAM; "Choosing and Using Relevant Financial Reward Systems", Rosemary HARRISON, **Human Resource Management Issues and Strategies**, Addison-Wesley Publishing Company, England, 1993, (içinde), s. 294.

## 5.2. Başarısızlığa Yol Açan Nedenler

Örgütte ödüllendirme sistemlerinin oluşturulması ya da uygulanmasında başarısızlığa neden olabilecek faktörlerden bazıları şöyle sıralanabilir: Endüstrinin durumunu tahmin etmedeki başarısızlık; verimlilik ve kalite ölçülerini, finansal performansla karıştırmak; ödüllendirme sistemlerinin tüm çalışanları kapsamasını sağlamadaki başarısızlık; ödüllerin dağıtımında, gerekli olan denetimci yetenekleri oluşturmadaki başarısızlık; ödüllendirme sisteminin oluşturulmasında ihtiyaç duyulan örgütsel girdilerin yokluğu; geribildirim sağlamadaki başarısızlık; çalışanları ödülleri kazanma olanağının gerçek olduğuna ikna etmedeki başarısızlık; nakit ödülleri tek seçenek olarak sunmak ve ödülleri zamanlı vermedeki başarısızlık.<sup>260</sup>

Tezin bu bölümünde ödüllendirme sistemlerinin genel çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, ödülün tanımı, ödüllendirme sistemlerinin tarihçesi ve örgütsel süreç ve sonuçlara etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte ödüllendirme sistemlerinin kuramsal alt yapısını oluşturması bakımından motivasyon teorileri ele alınarak incelenmiştir. Örgütlerde çalışanların güdülenmesinde kullanılan ödül türleri ve bir örgütün ödüllendirme uygulamalarını etkileyen örgüt içi ve örgüt dışı unsurlar incelenmiştir. Son olarak da sistemlerin kurulması ve işletilmesinde başarı ve başarısızlık faktörleri açıklanmaya çalışılmıştır.

---

<sup>259</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 6.

<sup>260</sup> GORDON; a.g.k., s. 144.



Tezin amacı, ödüllendirme sistemlerinin yapısal unsurları ve süreçleri ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu amaçla tezin ikinci bölümünde öncelikle örgütsel adalet kavramı, türleri, ortaya çıkışı, örgütsel ve bireysel sonuçlara etkileri gibi konular ele alınarak incelendikten sonra, ödüllendirme sistemlerinin yapısal unsurları ve süreçleri ele alınacaktır. Son olarak bu iki değişken arasındaki ilişki ile ilgili olarak literatürden elde edilen bilgiler aktarılmaya çalışılacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİ İLE ÖRGÜTSEL ADALET ARASINDAKİ İLİŞKİ

#### 1. ÖRGÜTSEL ADALET KAVRAMI VE TANIMI

İnsanlık tarihinin her döneminde bilim adamları “sosyal adalet”le ilgilenmişlerdir. Bu konudaki ilk yazınlarda; bir insanın diğerlerine nasıl davranması gerektiği ve kaynakların bireyler arasında nasıl paylaştırılması gerektiği tartışılmaktadır. Bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir topluluk içerisinde yaşama ihtiyacı, kaynakların bireyler arasında dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemeler yapılması sonucunu doğurmuştur.

Son yıllarda sosyal adalet kavramının örgütlere uyarlanarak, kazanımların (outcome) (örneğin ödüller ve cezalar) dağıtımı, dağıtım kararlarının (diğer karar çeşitlerinde olması gerektiği gibi) verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal normlar ve kurallarla ilgili olan “örgütsel adalet” (organizational justice) kavramı geliştirilmiştir.<sup>261</sup>

Adalet kavramı ile ilgili olarak felsefe ve sosyal bilimciler arasında tanımlama farklılıkları olduğu gözlenmektedir. Felsefede adaletle ilgili kurallar ve normatif tanımlar geliştirilmeye, etik kararlar verilirken uyulması gereken ilkeler ve standartlar oluşturulmaya çalışılırken sosyal bilimciler ve örgüt bilimcilere göre bir davranışın adil olması, bireyin o davranışı adil bulması ile ilgilidir. Bu, subjektif bir tanımlamadır ve adaletin algısal bir durum olduğunu açıklamaktadır.<sup>262</sup>

Birey veya grubun elde ettiği bir kazanım –bu para ya da statü olabilir- adilliği açısından tartışılabilir. Adalet, bireyler arası ilişkilerin ve grup süreçlerinin anlaşılmasında önemli bir kavramdır. Bu nedenle adaletin en az iki veya daha fazla

---

<sup>261</sup> Robert FOLGER, Russel CROPANZANO; **Organizational Justice and Human Resource Management**, Sage Publications Inc., USA, 1998, s. Xiii.

<sup>262</sup> A.g.k., s. XiV.

tarafı ve bazı kaynakları içerdiği söylenebilir. Burada taraf bireyler olabileceği gibi, örgütler gibi sosyal birimler, hatta uluslar olabilmektedir. Benzer şekilde söz konusu edilen kaynaklar da ekonomik ya da sosyal olabilmektedir.<sup>263</sup> Örneğin bir iş, nadir ve değerli bir kaynaktır.<sup>264</sup>

Adams (1965) eşitlik teorisini, taraflardan birinin diğerine sağladığı herhangi bir şey karşılığında bir şeyler almasıyla ilgili olan “sosyal mübadele” (social exchange) kapsamında geniş bir açıdan ele almıştır. Çalışanlar da işverenleriyle böyle bir mübadele ilişkisine sahiptirler. Çalışanlar mübadeleye, eşitlik terminolojisinde çalışanın katkıları olarak adlandırılan zaman ve çabalarını koyarlar, bunun karşılığında işveren ücret gibi kazanımları sağlar. Adams’ın burada sorguladığı; (a) bu tür mübadeleleri çalışanların ne zaman ve neden adil ya da adaletsiz olarak algıladığı (eşitsizlik algısının öncülleri), (b) adaletsiz davranış hisseden bir çalışanın ne yaptığıdır (eşitsizlik algısının sonuçları).<sup>265</sup>

Sosyal mübadele teorisi, çalışanların örgüte ve üstlerine karşı tepkilerine aracılık eden prosedür adaleti ve etkileşim adaleti gibi değişkenleri açıklamada yardımcı olabilmektedir. Özellikle lider-üye mübadelesi (Leader-member exchange) ve örgütsel destek algısı (perceived organizational support) gibi sosyal mübadele değişkenleri, bireylerin adalet yargılarının işteki davranış ve tutumlarına etkisi üzerinde aracı rolü oynayabilmektedirler.

Lider-üye mübadelesinde, mübadelenin devam etmesi için her bir taraf, diğeri için değerli olan bir şeyleri sunmalı ve taraflar mübadeleyi önemli ölçüde eşit ve adil görmelidirler. Örgütsel destek algısı ise, çalışan-örgüt ilişkisinin kalitesini yansıtmaktadır. Bu ilişki bireyin örgütü, çalışanların katkılarına değer veren ve çalışanların iyiliğini düşünen bir örgüt olarak görmesi ile ilgilidir. Son yapılan araştırmalarda bu iki değişkenin, örgütsel adalet algısı ile ilgili olarak aracılık ilişkisi

---

<sup>263</sup> A.g.k., s. XXi.

<sup>264</sup> Russell CROPANZANO, Thomas A. WRIGHT; “Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms”, **Human Resource Management Review**, Vol. 13, 2003, s. 9.

<sup>265</sup> FOLGER, CROPANZANO; “Organizational Justice and...”, a.g.k., s. 2-3.

olduğu tespit edilmiştir. Manogran ve arkadaşları (1994), lider-üye mübadelesinin, etkileşim adaletinin örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisinde aracı rolü üstlendiğini tespit etmişlerdir. Moorman ve arkadaşları (1998) tarafından yapılan araştırma, örgütsel destek algısının, prosedür adaleti ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında aracı olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, çalışanların üstleri ve örgütleri ile olan mübadele ilişkilerinin kalitesine ilişkin yargılarında adalet algılarının önemli bir girdi oluşturduğunu göstermektedir.<sup>266</sup>

Pek çok çalışan için çalıştığı örgütün ve yöneticilerinden gördüğü muamelenin adil ve eşit olması temel bir kaygıdır (Sheppard, Lewicki ve Minton, 1992). Çalışanlar çoğunlukla adaletle ilgili konuları, örgütsel ödüllerin adaletsiz bir şekilde yönetilmesi, adaletsiz çalışan değerlendirmeleri gibi yöneticileriyle aralarında çatışmaya neden olan kaynaklar olarak tanımlamaktadırlar. Bununla birlikte bazı araştırmalar göstermektedir ki, pozitif adalet algısı çalışanlar arasında işbirlikçi davranışlara yol açmaktadır. Moorman'ın (1991) adalet algısının, örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirdiğine ilişkin bulguları buna örnek olarak gösterilebilir. Bu nedenle örgütsel adalet literatüründe yüksek adalet algısının, çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olduğu savunulmaktadır.<sup>267</sup>

Greenberg'e (2001) göre bireylerin adaletle ilişkin her zaman potansiyel kaygıları vardır. Ancak bu potansiyel kaygı, ancak bazı durumlarda gerçek bir kaygıya dönüşmektedir. Bu durumlardan ilki, bireyin istenmeyen bir kazanım ya da sonuç elde etmesi durumudur. Birey uygulanan prosedürlerden istediği kazanımı elde ediyor ise, prosedürün adil olup olmamasıyla ilgilenmemektedir. İkinci durum, örgütte ortaya çıkan bir değişimdir. Değişim, bireylerin adalet kaygılarını artırmakta ve adalet konusuyla daha fazla ilgilenmelerine neden olmaktadır. Üçüncü durum, kaynakların sınırlı olmasıyla ilgilidir. Örgütte yeterince kaynak olduğunda, bunların nasıl dağıtıldığı

---

<sup>266</sup> Suzanne S. MASTERSON, Kyle LEWIS, Barry M. GOLDMAN, M. Suzan TAYLOR; "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships", **Academy of Management Journal**, Vol. 43, Iss. 4, 2000, s. 738, 740.

<sup>267</sup> Denise M. ANDERSON, Kimberly J. SHINEW; "Gender Equity In The Context Of Organizational Justice: A Closer Look At A Reoccurring Issue In The Field", **Journal Of Leisure Research**, Vol. 35, No. 2, 2003, s. 229.

alışanlarca nemsiz olmaktadır. Buna karşın kıt kaynakların paylaşımı söz konusu olduğunda bireyler genel olarak adaletle olduğu kadar adaletin nasıl tanımlandığı ile de ilgilenmektedirler. Dördüncü durum ise, bireyler arasındaki g farklılıklarıdır. Dolayısıyla bireyler için adalet, bazı koşullar altında diğer bireylere nazaran daha önemli hale gelmektedir.<sup>268</sup>

Önceleri alışanların yalnız elde ettikleri sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri örgütsel adalet olarak düşünülürken daha sonra kullanılan yöntemlerin ve kişiler arası davranışların adil olmasının da önemli olduğu tespit edilmiştir.<sup>269</sup> Bunun sonucunda örgütsel adaletle ilişkin yaklaşımlar da farklılaşmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalarla adaletin diğer yönleri keşfedilmiş ve bu konuda farklı kuramlar geliştirilmiştir.<sup>270</sup> Bu kuramlar örgütsel adalet kavramının farklı türlerde ortaya çıktığı ile ilgilidir ve bu türler aşağıda ele alınarak tanımlanmaya çalışılacaktır.

### 1.1. Örgütsel Adalet Türleri

Örgütsel adaletle ilgili yazında, örgütsel adalet türleri ile ilgili olarak karşımıza iki farklı sınıflandırma çıkmaktadır. Bunlardan ilki; örgütsel adaleti birbirinden bağımsız  adalet türünde incelemektedir: Dağıtım adaleti (distributive justice), prosedür adaleti (procedural justice) ve etkileşim adaleti (interactional justice) olmak üzere. Bies ve Moag (1986), bireylerin adalet algısının, bir prosedürün uygulanışı esnasındaki bireyler arası ilişkilere de bağlı olduğunu belirtmekte ve bunu “etkileşim adaleti” olarak adlandırmaktadırlar. Bies ve Moag’ın aksine araştırmacılar (rn, Cropanzano & Greenberg, 1997), etkileşimle ilgili elemanların, tıpkı yapısal elemanlar gibi prosedür adaletine ilişkin algıyı etkilediğini, bu nedenle de etkileşimsel ve yapısal elemanların ayrılamayacağını savunarak, etkileşim adaletini prosedür adaletinin içinde

---

<sup>268</sup> Jerald GREENBERG; “The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice”, Jerald GREENBERG, Russel CROPANZANO; **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Press, California, 2001, (içinde), s. 246, 248.

<sup>269</sup> Doruk Uysal IRAK; “rgtsel Adalet: Ortaya ıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, **Türk Psikoloji Yazıları**, 7, 13, 2004, s. 25.

<sup>270</sup> A.g.m., s. 27.

ele almışlardır.<sup>271</sup> Buna göre diğer bir sınıflandırma, etkileşim adaletini bağımsız bir adalet türü olarak değil, prosedür adaletinin bir bileşeni olarak gören ve örgütsel adaletle ilgili olarak iki türde sınıflandırma yapan görüş; dağıtım adaleti ve prosedür adaleti olmak üzere. Burada üç adalet türü de ayrı başlıklar altında ele alınarak tanımlanmaya çalışılacaktır.

### **1.1.1. Dağıtım adaleti (distributive justice)**

Dağıtım adaleti bireyin elde ettiği kazanımlar veya dağılımlar ile ilgili adalet algısıdır. Bireyin performansının düşmesine (Greenberg, 1988; Pfeffer&Langton, 1993), vazgeçme davranışına girmesine (Pfeffer&Davis- Blake, 1992; Schwarzwald, Kaslowsky& Shalit, 1992), çalışma arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmasına (Pfeffer&Langton, 1993), iş kalitesini azaltmasına (Cowherd&Levino, 1992), çalmasına (Greenberg, 1990) ve stres yaşamasına (Zohar, 1995) neden olabilir.

Birey dağıtım adaleti yargısını verirken, bir kazanımın doğru, ahlaki ya da etik olup olmadığını değerlendirmektedir. Doğrulukla ilgili objektif bir standart nadiren olduğundan bu karara varmak görüldüğünden daha zordur. Herhangi bir şeyin doğru olup olmadığına karar vermek için insanlar kıyaslama yapmaktadır. Kıyaslama yapılan diğer kişi, standart olarak kabul edilmekte ve dağıtım adaleti yargısı, karşılaştırılan diğer kişi standardına göre verilmektedir. Ancak aynı ücreti alan iki kişinin de adalet algısı, kıyaslama yaptıkları kişiler (standart kabul edilenler) farklı olduğunda değişebilmektedir.<sup>272</sup>

Dağıtım adaleti ile ilgili çoğu açıklama, kazanımların adilliğinin ekonomik ya da araçsal yönünü vurgulamıştır. Dağıtım adaletini “ekonomik kazanımlara gösterilen tepkiler” olarak görmek yanlış değil ancak sınırlı bir bakış açısıdır. Örgütler çalışanlarına ekonomik değer taşıyan kazanımlardan çok daha fazla sembolik değer taşıyan kazançlar dağıtmaktadırlar. Greenberg (1988), bir çalışmasında çalışanların,

---

<sup>271</sup> MASTERSON, LEWIS, GOLDMAN, TAYLOR; a.g.m., s. 739.

<sup>272</sup> FOLGER, CROPANZANO; “Organizational Justice and...”, a.g.k., s. Xi-Xii.

kendilerine prestijli bir ofis verilmemesi nedeniyle eşitsizlik duygusu yaşayabileceğini tespit etmiştir.

Bununla birlikte örgütün çalışanlarına sağladığı kazanımlar hem ekonomik hem de sosyo-psikolojik değer taşımaktadır. İnsanların ücrete neden değer verdikleri üzerine yapılan araştırmaya göre ücret, sosyal statü elde etme, kendine güven duygusu yaratma ve konfor anlamına geldiği için değerlidir.

Örgütsel birimlerde dağıtım adaleti, ekonomik kazanımlara bireylerin gösterdikleri tepkilerle eşleştirilmiştir. Bununla birlikte diğer araştırmalar bireylerin hem ekonomik hem de sosyo-psikolojik kazançlarla ilgili adillik değerlendirmesi yaptığını göstermektedir. Dağıtım adaletine bakış açısını sosyo-psikolojik kazançların dağıtımını da içerecek şekilde genişletmek, dağıtım adaletini prosedür adaleti kavramına yaklaştırmaktadır.<sup>273</sup>

### **1.1.2. Prosedür adaleti (procedural justice)**

Dağıtım adaleti kaynakların çalışanlar arasında dağıtılmasına ilişkin adalete odaklanmasına karşın prosedür adaleti, bu dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürlerin adaletine odaklanmaktadır.<sup>274</sup> Prosedür adaleti, kazanımlarla ilgili kararlarda kullanılan metodlar, mekanizmalar ve süreçlerle ilgili adalete işaret etmektedir. Bu adalet türü, karar verme süreci, çatışmanın çözümlenmesi süreci ya da bir örgütteki kaynak dağıtım süreci gibi süreçlerin yönetilmesindeki doğru yöntemlerle ilgilidir.<sup>275</sup>

Bir ödül dağıtım prosedürünün adilliğine ilişkin olarak, Leventhal'ın (1976,1980; Leventhal, Karuza ve Fry,1980) prosedür adaleti teorisinde belirttiği adil prosedürlerin altı özelliği; kişiler arasında tutarlı, önyargıdan uzak, doğru bilgiye dayalı,

---

<sup>273</sup> Russell CROPANZANO, Maureen L. AMBROSE; "Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda", Jerald GREENBERG, Russel CROPANZANO; **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Press, California, 2001, (içinde), s. 123.

<sup>274</sup> Jerald GREENBERG; "Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 72, No. 1, 1987, s. 55.

<sup>275</sup> FOLGER, CROPANZANO; "Organizational Justice and...", a.g.k., s. 26.

hataları düzeltebilen, tüm alıcıların isteklerini temsil edebilen, etik standartlara dayalı kaynak dağılımıyla karakterize edilebilir.<sup>276</sup> Burada tutarlılık, dağıtım kurallarının uygulanışında kişiler arasında ve zamana göre tutarlı olunmasını ifade etmektedir. Önyargıdan uzaklık, karar verme sürecinde kişisel çıkarların önlenmesi anlamına gelirken, doğru bilgiye dayalı olmak, dağıtım kararlarında kullanılan bilgilerin doğruluna işaret etmektedir. Prosedürün hataları düzeltebilme özelliği, kararları düzeltebilme ya da değiştirebilme olanağını sağlamasıyla ilgilidir. Temsil edebilme özelliği ise, Thibaut ve Walker'ın süreç kontrolünde olduğu gibi, dağıtım kararından etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin karar verme sürecinde temsil edilmesini ifade etmektedir. Prosedürlerin etik olma özelliği, dağıtım kararlarının bireylerin etik değerleriyle uyumlu olması anlamına gelmektedir.<sup>277</sup>

Adalet araştırmaları genellikle, kazanımlar ve bu kazanımlara neden olan süreçleri içeren mübadele ilişkileri üzerinde durmaktadır.<sup>278</sup> Çalışanların kazanımların dağıtılmasına ve bu dağıtımı sağlayan prosedürlere karşı tepkileri arasında nasıl bir ilişki olduğu örgütsel adaletle ilgili araştırmaların konusu olmuştur. Burada ilk soru, çalışanların prosedürlere ilişkin adalet algılarının, kazanımlara ilişkin algılarını nasıl etkilediği ile ilgilidir. Prosedürlerin, dağıtım adaleti yargısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu açıktır. Leventhal'a (1976) göre adil olmayan prosedürler, çalışanlarca adil algılanacak kazanımlara neden olamamaktadırlar.<sup>279</sup> Leventhal'a göre prosedür adaleti, örgütte dağıtım adaleti oluşturmanın ve sürdürmenin ön koşuludur. Greenberg (1987) tarafından yapılan araştırma bulguları Leventhal'ın görüşünü desteklemekte ancak prosedür adaletinin sadece, kazanımların düzeyi düşük olduğunda dağıtım adaletinin bir ön koşulu olduğunu göstermektedir.<sup>280</sup>

---

<sup>276</sup> GREENBERG; "Reactions to Procedural...", a.g.m., s. 55.

<sup>277</sup> Foard F. JONES, Vida SCARPELLO, Thomas BERGMANN; "Pay Procedures-What Makes Them Fair?", **Journal Of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 72, Jun 1999, s. 131.

<sup>278</sup> CROPANZANO, WRIGHT; a.g.m., s. 9.

<sup>279</sup> GREENBERG; "Reactions to Procedural...", a.g.m., s. 56.

<sup>280</sup> A.g.m., s. 59.



İkinci konu ise, bunun tersine elde edilen kazanımların bu kazanımları belirleyen prosedürlerin adilliğine ilişkin algıyı nasıl etkilediği ile ilgilidir. Bu, dağıtım adaleti algılamasında *bencil eğilim* diye adlandırılan (Greenberg,1983), büyük kazanımların küçük kazanımlara göre çalışanlarca daha adil algılanmasıyla açıklanmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmaların bazıları çalışanlarca istenen kazanımların, prosedürlerin de adil algılanılmasını sağladığı yönünde olmasına karşın (LaTour,1978; Tyler ve Caine,1981) diğerleri çalışanlarca, istenen kazanımların elde edilmesinin prosedür adaleti algısını etkilemediği yönündedir (Lind ve ark,1980).<sup>281</sup>

Bazı araştırmacılar, etkileşim adaletini bağımsız bir adalet türü olarak değil, prosedür adaletinin bir bileşeni olarak görmektedirler. Bu bakış açısına göre prosedür adaletinin iki bileşeni vardır; yapısal ya da formel bileşeni (Leventhal'ın adil prosedürlerin altı özelliğini temsil eden bileşen) ve sosyal bileşeni (etkileşim adaletini temsil eden bileşen).<sup>282</sup> Burada yapısal bileşen formel politikanın bir parçasıdır ve karar adımlarını belirler.<sup>283</sup> Bu bileşen, çalışanlar tarafından adil olarak algılanabilmesi için kararların *nasıl* verilmesi gerektiği ile ilgilidir. Örgütsel kararların adil algılanabilmesi için Greenberg ve Baron (2000) yapılması gerekenleri şöyle özetlemektedirler: (1) karar verme prosedürleri içinde çalışanlara söz hakkı verilmesi, (2) hataların düzeltilmesi için olanak tanınması, (3) kural ve politikaların tutarlı bir şekilde uygulanması, (4) kararların önyargıdan uzak verilmesi.<sup>284</sup>

Sosyal bileşen ise, kişiler arası tavırlara işaret etmektedir.<sup>285</sup> Prosedür adaletine ilişkin algılamaları açıklamada yapısal unsurlar önemli olmasına karşın yeterli değildirler. Prosedür adaletinin bir de sosyal yanı vardır. Diğer bir deyişle bireyler prosedürlerin adil olup olmadıklarına ilişkin yargıya varırken, kişiler arası ilişkilerin

---

<sup>281</sup> GREENBERG; “Reactions to Procedural...”, a.g.m., s. 56.

<sup>282</sup> FOLGER, CROPANZANO; “Organizational Justice and...”, a.g.k., s. XXIV.

<sup>283</sup> CROPANZANO, WRIGHT; a.g.m., s. 10.

<sup>284</sup> Jerald GREENBERG, Robert A. BARON; **Behavior In Organizations**, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA, 2000, s. 146.

<sup>285</sup> CROPANZANO, WRIGHT; a.g.k., s. 10.

kalitesini de dikkate almaktadırlar. Prosedür adaletinin bu boyutu etkileşim adaleti olarak adlandırılmıştır.<sup>286</sup>

Prosedür adaletinin boyutları ve bileşenleri halen literatürde tartışmalıdır. Blader ve Tyler (2003), prosedür adaletini dört bileşenden oluşan bir yapı olarak tanımlayarak, yeni bir kavramsal çerçeve geliştirmektedirler. Blader ve Tyler'ın "Prosedür Adaletinin Dört Bileşeni Modeli", bireylerin deneyimlerine ve prosedürlere ilişkin adillik değerlendirmesi yaparken kullandıkları kriterleri sınıflandırmaktadır. Modelde prosedür adaletinin iki boyutu ele alınmaktadır; adalet şekilleri ve adaletin kaynağı. Adaletin birinci şekli, kararların nasıl alındığı, ikincisi ise davranışların kalitesi ile ilgilidir. Adaletin kaynağı boyutu ise, çalışanların prosedür adaleti yargılarını şekillendiren deneyimlerinin kökenini yansıtmaktadır. Modele göre adaletin kaynaklarından birincisi; örgütün resmi kural ve prosedürleriyle ilgili olan formel temeller, ikincisi ise; çalışanların yetkililerle (patronlar, departman yöneticileri gibi) yaşadığı deneyimlerle ilgili olan informal temellerdir.<sup>287</sup>

Yukarıda açıklanan dört bileşen modeli Tablo 2'de özetlenmiştir:

Tablo 2' de birinci ve dördüncü alanlarda yer alan "formel karar verme süreçleri" ve "davranışların informal kalitesi" geleneksel prosedür adaleti araştırmalarının konularıdır. Blader ve Tyler, daha önce literatürde tanımlanmayan, (Tablo'da iki ve üçüncü alanlarda yer alan) "davranışların formel kalitesi" ve "karar verme süreçlerinin informal kalitesi" bileşenleriyle prosedür adaleti ile ilgili yeni bir kavramsal çerçeve oluşturmaktadırlar.

---

<sup>286</sup> GREENBERG, BARON; a.g.k., s. 147.

<sup>287</sup> Steven L. BLADER, Tom R. TYLER; "What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four – Component Model of Procedural Justice", **Human Resource Management Review**, Vol. 13, 2003, s. 113, 115.

**Tablo 2: Adaletin Dört Bileşeni Modeli**

<b>PROSEDÜREL ELEMENLAR</b>	<b>ADALETİN KAYNAKLARI</b>	
	<b>Kurallar (Formel)</b>	<b>Amirin Davranışları (İnformel)</b>
<b>Karar Verme Süreçlerinin Kalitesi</b>	(1) Karar verme süreçlerinin formel kalitesi	(3) Karar verme süreçlerinin informal kalitesi
<b>Davranışların Kalitesi</b>	(2) Davranışların formel kalitesi	(4) Davranışların İnformel kalitesi

**Kaynak:** Steven L. BLADER – Tom R. TYLER; “What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four – Component Model of Procedural Justice”, **Human Resource Management Review**, Vol. 13, 2003, s. 117.

Davranışların formel kalitesi: Çalışanlara ne şekilde adil davranılacağıının belirlenmesinde örgütün formel kuralları rol oynamaktadır. Örneğin ırk, cinsiyet v.b. ayırım yapılmasını engelleyen örgüt kuralları vardır. Yönetici davranışlarına işaret eden formel kurallar çalışanların elde ettikleri kazanımlarla ilgili değildir, ancak bireyin örgüte ilişkin yargılarında kritik rol oynamaktadır.

Karar verme süreçlerinin informal kalitesi: İki şekilde ortaya çıkabilir. Birincisi; yetkililer formel kural ve prosedürleri dikkate almadan karar vererek bu sürecin kalitesini etkilemektedirler. İkincisi ise; örgütün formel kuralları karar verme durumlarında karşılaşılabilecek tüm olasılıkları kapsamazlar. Diğer bir deyişle karar verme süreçlerinde bazı spesifik durumlara ilişkin yöneticilere yol gösterecek formel kurallar yoktur.

Blader ve Tyler bu dört bileşenin tümünün, çalışanların prosedür adaleti yargılarına etki edeceğini savunmaktadır. Diğer bir deyişle çalışanlar, şu iki durumu ayıracaklardır: (1) Prosedür adaletinin formel ve informal boyutu, (2) grup üyelerinin grup içinde yaşadıkları davranışların kalitesi ve karar verme süreçlerinin kalitesi. <sup>288</sup>

---

<sup>288</sup> A.g.m., s. 117-118.

### 1.1.3. Etkileşim Adaleti (Interactional Justice)

Bies’a göre kişilerin karar verme süreçlerinde kullanılan prosedürlerle ilgilendikleri kesindir, ancak bunun yanında bireyler arası karşılıklı ilişkide gördükleri muameleyle de ilgilenmektedirler. Bies kişilerin bu ilgisini “etkileşim adaleti” olarak adlandırmaktadır.<sup>289</sup>

Etkileşim adaleti, bireyler arası davranış kalitesini ifade etmektedir. Etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaletinden bağımsız olarak üçüncü bir örgütsel adalet türü olarak ortaya atılmasına karşın (Bies, 1987; Bies&Moag, 1986), bugün prosedür adaletinin bir bileşeni ya da bir yönü olarak anılmaktadır. (Cropanzano&Greenberg, 1997; Greenberg, 1990; Tyler&Bies, 1990). Bu konuda hala görüş birliği olmamasına rağmen bazı araştırmalar, etkileşim adalet sonuçları ile prosedür adaleti sonuçları arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

İster prosedür adaletinin bir bileşeni isterse bağımsız bir adalet türü olarak etkileşim adaletinin iki boyutu vardır (Brockner&Wiensfeld,1996; Cropanzano&Greenberg,1997). Birincisi “kişiler arası duyarlılık”tır. İkincisi ise, “açıklamalar” ya da “sosyal sorumluluk”(social accounts) boyutudur.<sup>290</sup> Bunlardan ilki, kararın uygulanmasından sorumlu olan kişilerin, karardan etkilenen bireylere nazik ve saygın davranıp davranmamasıyla ilgilidir. İkinci boyut ise, dağıtım kararının altında yatan mantığın, kararın etkilediği bireylere açık ve yeterli derecede açıklanıp açıklanmaması ile ilgilidir.<sup>291</sup> Bireyler istenmeyen bir sonuçla ilgili kendilerine yeterli bir açıklama yapıldığında daha toleranslı olabilmektedirler.<sup>292</sup>

---

<sup>289</sup> Robert J. BIES; “Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane”, Jerald GREENBERG, Russel CROPANZANO; **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Press, California, 2001, (içinde), s. 91.

<sup>290</sup> FOLGER, CROPANZANO; “Organizational Justice and...”, a.g.k., s. XXIV.

<sup>291</sup> ANDERSON, SHINEW; a.g.m., s. 230.

<sup>292</sup> CROPANZANO, WRIGHT; a.g.m., s. 10.

Etkileşim adaleti ve prosedür adaleti, kaynaklarının farklı olmasından dolayı bireylerin bu adalet türlerine tepkilerinin yönünü de farklılaştırmaktadır. Cropanzano, Byrne, Bobocel ve Rupp (2001) tarafından yapılan araştırma göstermektedir ki; insanlar diğer bireylerin etkileşim adaletini ihlal etmesi ve örgütün prosedür adaletini ihlal etmesine duyarlıdırlar. Bu sonuçtan, sosyal etkileşimler diğer bireyleri içerirken, prosedürler doğal olarak örgüt politikalarından gelmektedir.<sup>293</sup> Yani bireyin etkileşim adaletine ilişkin algısını diğer bireyler etkilerken, prosedür adaletine ilişkin algı örgütün politikaları tarafından belirlenmektedir.

## **1.2. Greenberg'in Adalet Türleri Sınıflandırması**

Adalet literatüründe etkileşim adaletinin, dağıtım adaleti ve prosedür adaletinden ayrı bir adalet türü ya da prosedür adaletinin bir bileşeni olarak kabul edilmesi adalet türlerinin tanımlanması konusunda bir karışıklık yaratmaktadır. Greenberg'e (1993) göre bu karışıklığın nedeni teorisyenlerin, iki adalet türünün (dağıtım ve prosedür adaleti) sosyal belirleyicilerini açık bir şekilde tanımlamamış olmalarıdır. Başka bir deyişle literatürde adaletin sosyal belirleyicilerinin prosedürlerle ilişkili yönü vurgulanırken, dağıtımla ilgili yönü eksik bırakılmıştır. Bu düşünceden hareketle Greenberg'in sınıflandırması sosyal belirleyicileri dağıtım ve prosedür adaleti ayırımıyla birleştirerek bu belirleyicilerin rolünü açık hale getirmektedir.

Sınıflandırmada, (a) adalet kategorisi –prosedürlerle ilgili ve dağıtımla ilgili- ve (b) adaletin belirleyicileri –yapısal ve sosyal- olmak üzere iki bağımsız boyut tanımlanmaktadır. Adalet kategorisi boyutunda daha önce de açıklanan dağıtım adaleti ve prosedür adaleti yer almaktadır. Yapısal ve sosyal belirleyiciler arasındaki ayırım ise adil davranışın kaynağı ile ilişkilidir. Yapısal belirleyiciler, bireyler arası karşılıklı etkileşimin gerçekleştiği çevresel koşulları ifade ederken, sosyal belirleyiciler bireylerin davranışları ile ilgilidir.

Bu iki boyutun çapraz olarak birleştirilmesiyle ortaya çıkan sınıflandırma Tablo 3' de gösterilmektedir.

---

<sup>293</sup> Jerald GREENBERG; "Setting The Justice Agenda: Seven Unanswered Questions About "What, Why and How"", *Journal Of Vocational Behavior*, Vol. 58, 2001, s. 212.

**Tablo 3: Adalet Türleri Sınıflandırması**

Adaletin Belirleyicileri		Adalet Kategorisi	
		Prosedür Adaleti	Dağıtım Adaleti
	Yapısal Belirleyiciler	Sistematiik Adalet (Systematic Justice)	Şekilsel Adalet (Configural Justice)
	Sosyal Belirleyiciler	Bilgiye Dayalı Adalet (Informational Justice)	Kişilerarası Adalet (Interpersonal Justice)

**Kaynak:** Jerald GREENBERG; “The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice”, Russell CROPANZANO; **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey, 1993, (içinde), s. 83.

Tabloda da görüldüğü gibi iki bağımsız boyutun birleştirilmesiyle ortaya dört adalet sınıfı çıkmaktadır. Bunlardan “sistematiik adalet”, yapısal belirleyiciler yoluyla oluşan prosedür adaleti algısıdır.<sup>294</sup> İlk prosedür adaleti araştırmaları bu sınıfta yer alan adalet algısıyla ilgilidir. Örneğin Thibaut ve Walker’a (1975) göre prosedür adaleti için, anlaşmazlığa düşen taraflara süreç kontrolünün verildiği bir koşul yaratmak gerekmektedir. Leventhal’ın (1980) adil prosedürlerin özelliklerine ilişkin görüşü de sistematiik adalet sınıfında yer almaktadır. Çünkü prosedürlerin sahip olması gereken özellikler, çalışanların prosedür adaleti algısının yüksek olması için gerekli yapısal koşullara işaret etmektedir.

“Şekilsel adalet” sınıfında yer alan adalet algısı çoğunlukla sosyoloji (örneğin, Törnblom) ve sosyal psikoloji uzmanları (Deutsch, 1975) tarafından araştırılmıştır ve kaynak dağıtım modelleriyle ilgilidir. Örgütte ödüllerin dağıtımı ya eşitlik, eşit paylaşım, ihtiyaç gibi sosyal normlara göre ya da bazı amaçlara (örneğin, verimliliği

<sup>294</sup> Jerald GREENBERG; “The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice”, Russell CROPANZANO; **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey, 1993, (içinde), s. 82-83.

artırmak veya çatışmayı önlemek) ulaşma isteğine göre yapılandırılmaktadır. Tüm bu yöntemler dağıtım adaleti algısını etkileyen yapısal koşullardır.

“Bilgiye dayalı adalet” kavramı, prosedür adaleti algısının sosyal belirleyicilerini ifade etmek için kullanılmıştır. Bu, kişilere prosedürlere ilişkin bilgi sağlama olarak görülebilir. Dolayısıyla bilginin paylaşılması, bu adalet algısını artırmaktadır.<sup>295</sup>

“Kişiler arası adalet” sınıfı Greenberg’in vurguladığı, dağıtım adaleti algısının sosyal yönüdür. Kazanımlara neden olan prosedürlere ilişkin bilgiye odaklı olan “bilgiye dayalı adalet”in tersine kişiler arası adalet doğrudan kazanımların sonuçlarına odaklanmaktadır. Greenberg’in (1991) performans değerlendirme ile ilgili yaptığı çalışma buna ampirik destek sağlamaktadır. Çalışmada, kişilere performans değerlemeye ilişkin açıklama yapılması (bilgiye dayalı adalet) ile bu açıklamaların, sonuçtan duyulan pişmanlık üzerine olması (kişiler arası adalet) arasında kategorik olarak farklılık tespit edilmiştir.<sup>296</sup> Yani sonuca yol açan prosedürlere ilişkin bilgi aktarılması bilgiye dayalı adalet olarak tanımlanırken, ortaya çıkan sonuca ilişkin yönetici ile astı arasındaki iletişimin ve ilişkinin niteliği kişiler arası adaleti ortaya çıkarmaktadır.

### **1.3. Örgütsel Adalet Türleri Arasındaki İlişki**

Örgütsel adalet literatürü, her bir adalet türünün çalışanların çeşitli tavır ve davranışlarını etkilediğine işaret etmektedir. Ancak bunun ötesinde, adalet türlerinin birbirleri arasındaki karşılıklı etkileşimden de söz edilebilir. Bu karşılıklı etkileşimle ilgili önemli bir açıklama Folger’in (1986,1993) “Bilişsel Atıf Teorisi”dir. Teoriye göre şu iki durum gerçekleştiğinde birey bir karara olumsuz tepki vermektedir: (a) Kararla birlikte elde edilen kazanım, hayal edilen alternatif kazanımdan önemli ölçüde düşük olduğunda, (b) karar vermede kullanılan prosedürler adil olmadığında.

Benzer şekilde bireylere kararla ilgili yeterli ve açık bilgi sağlanmadığında büyük olasılıkla elde edilen kazanımları adaletsiz algılamaktadırlar. Bireyler prosedür adaleti ve /veya etkileşim adaletini de düşük algılıyor ise, dağıtım adaleti algıları düşük

---

<sup>295</sup> A.g.m., s. 84.

<sup>296</sup> A.g.m., s. 85.

olmaktadır. İstemediği bir kararla karşılaşan bir birey, farklı prosedürlerin kullanılmış olması durumunda elde edeceği kazanımın daha iyi olup olmayacağını düşünmektedir (Sheppard ve ark.,1992). Çalışanlarca herhangi bir prosedür adil algılandığında, büyük olasılıkla karar da kabul edilebilir ve uygun algılanmaktadır. Benzer şekilde yöneticiler (karar verenler) nazik ve saygılı davrandıklarında, sonuç olumsuz bile olsa, bireylerin olumsuz tepki verme ve kızgınlıklarını dile getirme olasılıkları azalacaktır.

Thibaut ve Walker'a (1975) göre prosedür adaleti çalışanların, verilen karardan sorumlu kişileri değerlendirmelerini olduğu kadar elde ettikleri kazanımlara tepkilerini de (dağıtım adaleti) etkilemektedir.<sup>297</sup>

#### **1.4. Örgütsel Adalet Algısı ve Türlerinin Kişisel ve Örgütsel Sonuçlara Etkileri**

Örgütsel adalet konusunun özellikle son on yıldır en çok araştırılan örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi konularından biri olmasının önemli bir nedeni, çalışanların tutum ve davranışlarına olan etkisidir. Bu etki özellikle örgütsel davranışın anlaşılması ve yorumlanması için oldukça önemli görülmektedir. Bu nedenle de örgütsel adalet algısının çeşitli etkileri pek çok araştırmaya konu olmuştur.

Literatür incelendiğinde çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin tatmin düzeyleri, çalışan tatmini ve bağlılığı, çalışanların ücret artışı kararlarına tepkileri, ücret tatmini, çalışan sağlığı gibi konularla ilişkilerini ve bu konulara etkilerini tespit etmeye yönelik çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir.

Yapılan bu çalışmaların sonuçlarına bakıldığında genel olarak çalışanların örgütsel adalet algılarının, yukarıda sözü geçen kişisel ve örgütsel sonuçlarla pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülebilmektedir. Moorman (1991), çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerini adil algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığı yönünde bulgular elde etmiştir. Moorman'a göre yöneticiler çalışanlar arasında vatandaşlık

---

<sup>297</sup> ANDERSON, SHINEW; a.g.m., s. 230-231.



davranışının gelişmesini istiyorlarsa, astlarıyla etkileşimlerinin adil olmasını sağlamak için çaba sarfetmelidirler.<sup>298</sup>

Williams, Malos ve Palmer (2002), çalışan kazanımlarına neden olan süreçleri adil algılayan çalışanların, adil algılamayanlara göre bu kazanımlardan daha yüksek düzeyde tatmin olduklarını tespit etmişlerdir.<sup>299</sup>

Tang ve Baldwin (1996)' e göre yöneticiler örgütsel kuralları tüm çalışanlara adil ve istikrarlı bir şekilde uygulayabilirler ve onları performans ve başarılarına göre objektif, önyargıdan uzak bir şekilde ödüllendirebilirlerse çalışanların dağıtım ve prosedür adaleti algıları yüksek olacaktır. Çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması da, daha fazla tatmin, örgütsel bağlılık ve kararlara katılıma neden olacaktır.<sup>300</sup>

İş tatmininin yanı sıra örgütsel adaletin ücret tatminine etkisi bir diğer araştırma konusudur. Berkowitz ve diğ. (1987), eşitlik algısının, çalışanların ücret tatminlerinin önemli bir belirleyicisi olduğu yönünde bulgular elde etmişlerdir.<sup>301</sup>

Tüm bunlara ek olarak Elovainio ve diğ. (2002)'nin örgütsel adalet algısının çalışan sağlığına olan etkilerini belirlemeye yönelik araştırmalarında, bu iki değişken arasında önemli bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir.<sup>302</sup>

Yapılan araştırmalarda dikkati çeken bir nokta, örgütsel adalet türlerinin kişisel ve örgütsel sonuçlara etkilerinin farklı olabilmesidir. Alexander ve Ruderman (1987),

---

<sup>298</sup> Robert H. MOORMAN; "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship?", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, No. 6, 1991, s. 853.

<sup>299</sup> Margaret L. WILLIAMS, Stanley B. MALOS, David K. PALMER; "Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expanded Model of Antecedents and Consequences", **Journal of Management**, Vol. 28, Iss. 2, 2002, s. 208.

<sup>300</sup> Thomas Li-Ping TANG, Linda J. SANSFIELD BALDWIN; "Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment" **Advanced Management Journal**, Vol. 61, No.3, 1996, s. 30.

<sup>301</sup> Leonard BERKOWITZ, Colin FRASER, F. Peter TREASURE, Susan COCHRAN; "Pay, Equity, Job Gratifications and Comparisons in Pay Satisfaction", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 72, No. 4, 1987, s. 549.

<sup>302</sup> Marco ELOVAINIO, Mika KIVIMAKI, Jussi VAHTERA; "Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health", **American Journal of Public Health**, Vol. 92, Iss. 1, 2002, s. 107.

prosedür adaletinin yönetimin değerlendirilmesi, iş tatmini ve algılanan çatışma ile daha çok ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Konovsky ve arkadaşları (1987), prosedür adaletinin ücret tatmini değil, örgütsel bağlılığa etki ettiğini buna karşın dağıtım adaleti için bunun tersinin söz konusu olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Folger ve Konovsky (1989), prosedür adaleti algısının örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güvenle ilişkisine karşın dağıtım adaleti algısının ücret artışından durulan tatminle ilgili olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Tüm bu araştırma sonuçlarına göre prosedür adaletinin örgütsel bağlılık ve yöneticiye duyulan güven gibi örgütsel sonuçlarla, dağıtım adaletinden daha çok ilişkili olduğu söylenebilir. Bunun tersine dağıtım adaleti de ücret düzeyinden duyulan tatmin gibi kişisel sonuçların önemli bir göstergesidir.<sup>303</sup>

Bu sonuçlarla tutarlı olarak Martin ve Bennett (1996) tarafından yapılan çalışmada da prosedür adaletinin örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak ücret, çalışma koşulları, performans değerlemesinden duyulan tatmini her iki adalet türünün de etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte dağıtım adaletinin iş tatmini üzerindeki etkisi, prosedür adaletine göre daha fazladır.<sup>304</sup>

## **2. ÖRGÜTSEL ADALET TEORİLERİ**

Örgütsel adaletin ortaya çıkışı ve bu konudaki kuramsal yaklaşımlar Greenberg (1987) tarafından bir sınıflandırmaya tabi tutularak ele alınmaktadır. Tezin bu bölümünde örgütsel adalet teorileri bu sınıflandırma içerisinde ele alınacaktır.

### **2.1. Greenberg'in Adalet Teorileri Sınıflandırması**

Örgütlerde adalet konusunun kavramsallaştırılması ile ilgili çalışmalar, Homans (1961), Adams (1965) ve Walster, Berscheid ve Walster (1973) gibi teorisyenlerle

---

<sup>303</sup> Dean B. McFARLIN, Paul D. SWEENEY; "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", **Academy of Management Journal**, Vol. 35, Iss. 3, 1992, s. 627.

<sup>304</sup> Christopher L. MARTIN, Nathan BENNETT; "The Role Of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Group & Organization Management**, Vol. 21, Iss. 1, 1996, s. 98.

başlamış ve ücret ve işle ilgili diğer ödüllerin dağıtımı konusu 1960 ve 1970’lerde önemli ölçüde ilgi görmüştür. Greenberg bu teorileri iki bağımsız boyutta sınıflandırmaktadır: Reaktif-proaktif boyutu ve süreç-içerik boyutu olmak üzere.

Sınıflandırmada reaktif teoriler, insanın adaletsiz bir durumdan kaçınması davranışına odaklanmışlardır. Bu teoriler adaletsizliğe karşı tepkileri incelemektedirler. Bunun tersine proaktif teoriler, bireylerin örgütte adaleti sağlamak üzere gösterdikleri davranışlara odaklanmışlardır ve adil durumlar yaratma çabalarını incelemektedirler.

Sınıflandırmanın ikinci boyutu olan süreç-içerik boyutunda ise süreç yaklaşımı; bireylerin elde ettikleri kazanımların nasıl belirlendiği ile ilgilidir. Bu yaklaşımlar, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin adilliğine odaklanmaktadır. Süreç teorilerinin tersine içerik teorileri ise, dağıtımı gerçekleştiren kazanımların adilliği üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşımlar, örgütteki diğer birey ya da grupların elde ettiği kazanımları dikkate alan göreceli bir adalet algısına işaret etmektedir.<sup>305</sup>

Kendi aralarında bağımsız olan bu iki boyutun birleştirilmesiyle birlikte, adaletin kavramsallaştırılmasıyla ilgili dört ayrı sınıflandırma karşımıza çıkmaktadır. Bunlar aşağıda Tablo 4’de gösterilmiştir:

**2.1.1. Reaktif - içerik teorileri:** Bu teoriler, bireyin adil olmayan uygulamalara karşı tepkilerine odaklanan adalet ile ilgili kavramsal yaklaşımlardır. Örgütsel adaletle ilgili en çok bilinen teoriler bu kategoriye girmektedir. Homans’ın (1961) Dağıtım Adaleti Teorisi, Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi ve Walster’in (1973) geliştirdiği eşitlik teorisi versiyonları bunlara örnektir.

---

<sup>305</sup> Jerald GREENBERG; “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **The Academy of Management Review**, Vol. 12, No. 1, 1987, s. 9-10.

**Tablo 4:Greenberg’in Adalet Teorileri Sınıflandırması**

<b>Reaktif-Proaktif Boyutu</b>	<b>İçerik-Süreç Boyutu</b>	
	<b>İçerik</b>	<b>Süreç</b>
<b>Reaktif</b>	Reaktif-İçerik Teorileri Örnek: Eşitlik Teorisi (Adams,1965)	Reaktif-Süreç Teorileri Örnek: Prosedür Adaleti Teorisi (Thibaut ve Walker,1975)
<b>Proaktif</b>	Proaktif-İçerik Teorileri Örnek: Adalet Yargı Teorisi (Leventhal,1976,1980)	Proaktif-Süreç Teorileri Örnek: Dağıtım Tercihi Teorisi (Leventhal,Karuz&Fry,1980)

**Kaynak:** Jerald GREENBERG; “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **The Academy of Management Review**, Vol: 12, No: 1, 1987, s. 10.

Bazı ayrıntılarda birbirlerinden farklılık göstermelerine rağmen tümünün birleştiği görüş; insanların adil olmayan ilişkilere belirli olumsuz duygularla tepki gösterdikleri ve bu adaletsizliği düzeltecek şekilde davranarak bu durumdan kaçınmaya çalıştıklarıdır. Bireylerin örgütteki kaynakların ve ödüllerin adil olmayan dağılımına karşı tepkilerine odaklandıkları için bu teoriler, reaktif-içerik teorileri sınıfında yer almaktadırlar.

Kavramsal olarak 1950 ve 1960’larda geleneksel denge teorileri (balance theories) bireyin katkıları ve kazanımlarının oranı, bu oranın aynı katkıyı sağlayan diğer bireyin oranı ile dengesiz olması gibi eşitlik konularının temelini atmışlardır. Bununla birlikte Adams’ın (1965) Eşitlik Teorisi, adaletle ilgili araştırmaların en dikkat çekenlerindendir.<sup>306</sup>

Eşitlik teorisine göre çalışanlar sürekli olarak kendi katkı ve kazanımlarını benzer düzeyde çalışanlarınkiler ile karşılaştırarak, iş ilişkilerinde varolan eşitlik veya eşitsizlik derecesini izlerler. Eşitlik teorisinin içeriğine göre çalışanlar kazanımı, işlerinden ya da örgütlerinden sağladıkları şeyler olarak görürler. Kazanımların içinde ücret, pencereli bir ofis, şirketin arabasını kullanmak v.b. vardır. Katkıları ise, bireyin

<sup>306</sup> GREENBERG; “A Taxonomy of ...”, a.g.m., s. 11.

istihdam ilişkisine dayalı olarak yaptıklarıdır. Örneğin kişisel çaba, eğitim süresi ve şekli, daha önceki iş tecrübesi, aldığı iş eğitimleri ve bunun gibi. Katkı, çalışanın ücretlendirilmesi gerektiğine inandığı şeydir. Bir kişinin ilişkili olduğunu düşündüğü katkı ve çıktılar oldukça kişisel seçimlerdir. Eşitlik teorisine göre, çalışanlara olası bir katkının ya da kazanımın eşitlik veya eşitsizlik derecesini nasıl değerlendirdiklerini sormak gereklidir.<sup>307</sup>

Adams, bir bireyin katkı ve kazanım oranını tahmin edeceğini ancak bu oranın sadece kısmi öneme sahip olduğunu ileri sürer. Her insan ayrıca kendisiyle aynı pozisyonda olduğunu düşündüğü diğer kişilerin de oranını hesaplar. Burada ikinci kişi “diğer karşılaştırılan” olarak adlandırılır. Adams bir çalışanın kendi katkı-kazanım oranı ile diğer karşılaştırılanın katkı-kazanım oranı arasında bir eşitlik varsa tatmin olacağını öngörür.

Bu durum aşağıdaki gibi özetlenebilir:

$$\frac{\text{Kazanımlar A}}{\text{Katkılar A}} = \frac{\text{Kazanımlar B}}{\text{Katkılar B}} \quad (1)$$

Eğer A, kendi oranının B’den daha düşük ya da yüksek olduğunu hissederse, eşitsizlik hissi yaşayacaktır. Bu duygunun yoğunluğu, iki oran arasındaki farkın büyüklüğüne bağlıdır ve eşitsizlik duygusu gerilim yaratacaktır.

$$\frac{\text{Kazanımlar A}}{\text{Katkılar A}} < \frac{\text{Kazanımlar B}}{\text{Katkılar B}} \quad (2)$$

Eğer 2. eşitlikteki gibi B’den daha az ücretlendiriliyor ise A, bu iki orandaki dört bileşenden birinde değişiklik yaparak eşitliği sağlamaya çalışacaktır: (1) Ücretinde artış isteyerek kendi kazanımlarını artırabilir. (2) Daha az verimli olarak katkılarını azaltabilir. (3) İşverenini B’nin ücretini değiştirmek konusunda ikna ederek B’nin kazanımlarını azaltabilir. (4) Daha çok çalışması için B’ye baskı yaparak onun katkılarını artırabilir.

---

<sup>307</sup> VECCHIO; a.g.k., s. 189.

$$\frac{\text{Kazanımlar A}}{\text{Katkılar A}} > \frac{\text{Kazanımlar B}}{\text{Katkılar B}} \quad (3)$$

3. eşitlikte olduğu gibi B, A'dan daha az ücretlendiriliyor ise, Eşitlik Teorisine göre A suçluluk duygusuna kapılarak ve iki oranda şu dört bileşenden birini ya da birkaçını değiştirerek eşitliği sağlamaya çalışacaktır: (1) İşvereninden bir düzeltme isteyerek kendi kazanımlarını azaltmaya çalışabilir. (2) Ya da B'nin kazanımlarını artırmaya çalışabilir. (3) İşinde daha fazla çaba sarf ederek katkılarını artırmaya çalışabilir. (4) B'ye işinde nasıl daha etkin olacağı konusunda yol göstererek katkılarını azaltmasına yardımcı olabilir.<sup>308</sup>

Eğer oranlardaki dört bileşen değiştirilemezse ve eşitsizlik önemli boyutlarda ise A diğer hareket tarzı seçeneklerini zorlayabilir: (1) Durumla ilgili algısını değiştirecektir. Örneğin “Daha çok para kazanmayı hak ediyorum çünkü pek çok kişiden daha fazla çalışıyorum” (2) İş bırakabilir veya bir başka birime geçebilir. (3) Kendi katkı-kazanım oranı ile büyük tezatlık göstermeyen başka birinin oranını karşılaştırmayı tercih edebilir.

Eşitlik teorisi üzerine yapılan pek çok araştırma, iş ortamında eşitlik sağlama isteğini açıklamaya odaklanmıştır. Çalışanların eşitlik sağlamak için hangi yöntemi seçeceğini açık bir şekilde göstermemesine rağmen, eşitlik teorisi, işyerindeki motivasyon konusuna oldukça önemli bir bakış açısı kazandırmıştır. Eşitlik algısı, herhangi bir ödüllendirme sisteminin etkinliğinde önemli bir belirleyicidir.<sup>309</sup>

Eşitlik teorisi, örgüt üyeleri arasındaki eşitsizlik algısının hem sebeplerini hem de muhtemel sonuçlarını anlamaya yardımcı olur. Teori yönetim uygulamaları açısından da pek çok önemli anlamlar içermektedir. Birincisi elbette ki çalışanlara adil ve eşit davranılmasını sağlayacak yöntemler kurmak ve sürdürmenin önemini vurgular. Buna ek olarak eşitlik teorisi örgütlerin sadece çalışanlarına adil ve eşit davranması

<sup>308</sup> A.g.k., s. 190-191.

<sup>309</sup> A.g.k., s. 191-192.

gerekliliğinin değil ayrıca eşitlik kavramına onların gözüyle bakma gerekliliğinin de altını çizer. Eşitliği, bu eşitliğe taraf olanların kafasındaki değer olarak tanımlar.<sup>310</sup>

Goodman ve Friedman tarafından yapılan araştırmada, eşitlik teorisinin adil olmayan ücret ile ilgili dört önermesine ilişkin şu konuların deneysel olarak destek bulunduğu ortaya çıkarılmıştır: Eşitsizlik bir gerilim kaynağıdır, diğer karşılaştırılanınkine göre katkı-kazanım farklılıkları bir eşitsizlik kaynağıdır. Parça başına ücretlendirilen ve düşük ücret alan çalışan, eşit (adil) ücret alana göre daha fazla üretir. Ücret zaman esasına göre ödendiğinde, fazla ödüllendirilen, adil ödüllendirilene göre daha fazla üretecektir. Parça başı ücretlendirmede fazla ödüllendirilen, adil ödüllendirilene göre daha az sayıda ve daha yüksek kalitede üretecektir. Zaman esaslı ücretlendirmede yeterli düzeyde ücretlendirilmeyen adil ücretlendirilene göre daha düşük katkı (çaba) harcayacaktır.<sup>311</sup>

Tüm bunlara karşın teori, bazı temel konuları belirsiz bırakmaktadır. Örneğin çalışanlar “diğer karşılaştırılan” kategorisinde yer alan kişileri nasıl seçerler? Katkıları ve kazanımları nasıl tanımlarlar? Toplama ulaşmak için katkı ve kazanımları nasıl birleştirirler ve dengelerler? Faktörler zamana göre ne zaman ve nasıl değişirler? Ancak bu problemlere rağmen, teori ile ilgili çok sayıda araştırma desteği vardır ve çalışan motivasyonunda önemli fikirler ileri sürer.<sup>312</sup>

Eşitlik teorisinin belirli yönlerine cevap olarak geliştirilen birkaç sosyolojik teori de, sosyal karşılaştırmalara dayalı oldukları için reaktif-içerik teorileri arasında sayılabilirler. Berger tarafından ortaya atılan “Statü Değeri Teorisi” eşitlik teorisinin bir versiyonudur.<sup>313</sup> Bu yaklaşıma göre bireyin eşitsizlik hissi ve eşitsizliğe karşı tepkisi, belirli bir kişiyle yaptığı karşılaştırmadan değil, daha genel olarak diğerleriyle (örneğin bir meslek grubu) yapmış olduğu karşılaştırmadan kaynaklanmaktadır. Jasso’nun (1980)

---

<sup>310</sup> ARNOLD, FELDMAN; a.g.k., s. 62, 64.

<sup>311</sup> Paul S. GOODMAN, Abraham FRIEDMAN; “An Examination of Adam’s Theory of Inequity”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, No. 3, 1971, s. 284.

<sup>312</sup> ROBBINS; a.g.k., s. 57-58.

<sup>313</sup> GREENBERG; “A Taxonomy of...”, a.g.m., s. 11.

dağıtım adalet teorisi, bireyin adalet değerlendirmelerinde dışsal karşılaştırmaların tümü gözardı edilmiş ve adalet, bireyin gerçekte elde ettikleriyle “adil paylaşım”a ilişkin inançlarının karşılaştırılması sonucu oluşan bir algı olarak tanımlanmıştır.

Diğer bir reaktif-içerik teorisi ise, Crosby’nin (1976) Görelî Yoksunluk Teorisidir (Relative Deprivation Theory). Teoriye göre bireyler aldıkları ödüllerin, karşılaştırma yaptıkları diğerlerinin aldıkları ödülünden daha az olduğunu tespit ettiklerinde yoksunluk hissi yaşamaktadırlar (Martin,1981; Crosby,1984). Görelî Yoksunluk Teorisi, alt kademe çalışanların, örgütün üst kademeleriyle kendileri arasındaki karşılaştırmalarıyla ilgilidir. Bu farklı sınıflar arası karşılaştırma ise adaletsizlik duygusuna neden olmaktadır. Bu anlamda Teori, Eşitlik Teorisinden ayrılmaktadır. Eşitlik Teorisinde bireyin karşılaştırma yaptığı diğer kişi kendisiyle benzer düzeydeki bir kişiyken, Görelî Yoksunluk Teorisinde, dezavantajlı durumda olan bireyin kendisinden üst düzeydeki kişilerle ilgili yaptığı karşılaştırma söz konusudur.<sup>314</sup>

Görelî Yoksunluk Teorisi de bireylerin adil olmayan ödül dağılımına ilişkin tepkilerini incelediği için bir reaktif-içerik teorisi olarak tanımlanabilir.

**2.1.2. Proaktif - içerik teorileri:** Kazanımların adil ve adil olmayan dağılımına, çalışanların gösterdikleri tepkileri konu alan reaktif-içerik teorilerinin tersine proaktif-içerik teorileri çalışanların, kazanımların dağılımındaki adaleti sağlama çabaları üzerine odaklanmaktadır. Bu kategoride yer alan teorilerin teorik temelleri Leventhal (1976,1980) tarafından ortaya atılmıştır. Leventhal kişilerin bazen ödüllerin adil dağılımı için aktif bir şekilde çaba gösterdiklerini ifade etmektedir. Burada ödüllerin adil dağılımı, alınan ödüllerle çalışanın katkılarının orantılı olmasıdır. Çünkü bu, uzun vadede tüm taraflar için en kazançlı durumdur. Gerçekte pek çok araştırma, kaynakların çoğunlukla alıcılar (receipts) arasında eşit bir şekilde paylaştırıldığını göstermektedir.

---

<sup>314</sup> Douglas M. COWHERD, David I. LEVINE; “Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 37, No. 2, 1992, s. 303-304.



Bununla birlikte bazı araştırmalar eşitlik normlarının bazen ihlal edilerek, kazanımların eşit paylaşım ilkesine ya da çalışanların ihtiyaçlarına göre dağıtıldığını ortaya koymaktadır. Bu tür ihlallerin bazı koşullar altında tamamen adil olabileceği görüşünü kabul ederek Leventhal (1976,1980) “Adalet Yargı Modeli” ni (Justice Judgement Model) geliştirmiştir. Bu modele göre bireyler, adil dağıtım kararları verebilmek için, karşılaştıkları durumlara göre farklı dağıtım kuralları uygulayabilmektedirler. Örneğin grup yeleri arasında sosyal uyumu sürdürmenin önemli olduğu durumlarda ödüller, bireylerin katkıları arasındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın eşit paylaşım ilkesine (equality norm) dayanılarak dağıtılabilmektedir.

Proaktif-içerik teorileri kapsamında incelenebilecek bir diğer teori ise Lerner’in (1977,1980) “Adalet Güdüsü Teorisi”dir (Justice Motive Theory). Leventhal’ın araçsal yaklaşımına karşın adalet güdüsü teorisi, adaleti daha çok moral yönüyle ele almıştır. Leventhal’ın ileri sürdüğü gibi bireylerin adalet arayışını kar maksimizasyonu için bir araç olarak görmek, Lerner’a göre mistik bir hayaldir. Teoriye göre dağıtım uygulamaları, orantılı eşitlik olasılığının ötesinde bir konudur ve dört ilke ile açıklanabilir; (a) rekabet; dağıtımın bireylerin performansına bağlı olması ile ilgilidir, (b) eşitlik; dağıtımların eşitliği ile ilgilidir, (c) eşit paylaşım; dağıtımların göreli katkılarına göre yapılması ile ilgili ilkedir, (d) marksist adalet; dağıtımların bireylerin ihtiyaçlarına göre yapılması ile ilgili olan ilkedir.

Kısaca adalet güdüsü teorisi, dağıtım kararlarının verilmesini izleyen adalet şeklinin, taraflar arasındaki ilişkiye bağlı olduğu görüşünü savunmaktadır. Örneğin bir birey yakın arkadaşının dağıtımla ilgili kararına karşı, dağıtım kararı verirken insan ihtiyaçlarını dikkate alan bir birey algısıyla tepki verecektir. Benzer şekilde taraflar arasında mesafeli bir ilişki sözkonusu olduğunda eşitlik normlarına uymasına ilişkin bir beklentisi olacaktır.

Vurguladıkları görüşlerde bazı farklılıklar olmasına karşın , yukarıda sözü geçen her iki teori de kişilerin çeşitli koşullar altında dlleri nasıl dağıtacağına ilişkin benzer

önergeler yapmaktadırlar. Ödül dağıtım kararları ile ilgili olduklarından her iki teori de proaktif-içerik teorileri kapsamında nitelendirilmektedirler.<sup>315</sup>

Reaktif-içerik teorileri ve proaktif içerik teorileri, kazanımların dağıtılması konusundaki adil uygulamalara çalışanların tepkileri ve çalışanların kazanımların dağıtımında adaleti sağlama çabalarını ele aldıklarından, dağıtım adaletini açıklayıcı teoriler olarak düşünülebilirler.<sup>316</sup>

**2.1.3. Reaktif - süreç teorileri:** Kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin adilliğine odaklanan süreç teorileri, kararların sonuçlarının adilliği üzerinde yoğunlaşan içerik teorilerinden belirgin bir şekilde ayrılamaz görünmesine rağmen süreç teorileri farklı bir entelektüel geleneğe sahip olan hukuktan türetilmişlerdir. Hukuk konusunda çalışan araştırmacılar, yargısal kararların verilmesinde kullanılan prosedürlerin, bu kararların toplum tarafından kabul edilmesinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır.

John Thibaut ve Laurens Walker'ın yasal prosedürler üzerine yapılan araştırmalardan etkilenerek, anlaşmazlıkların çözümüne ilişkin prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri araştırma, proaktif-içerik teorilerinin araştırıldığı ve uygulandığı 1970'lerin başına rastlamaktadır. Thibaut ve Walker "Prosedür Adaleti Teori"lerinde üç ayrı taraf ve anlaşmazlığın çözüm sürecine ilişkin iki aşama tanımlaması yapmışlardır. Taraflar; anlaşmazlığa düşen iki kişi (davacı ve davalı gibi) ve aracılık eden üçüncü taraftır (yargıç gibi). Çözüm sürecine ilişkin aşamaları ise; delillerin ortaya konduğu "süreç aşaması" ve anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı "karar aşaması" olarak açıklamışlardır. Delillerin seçimi ve geliştirilmesi ile ilgili kontrol "süreç kontrolü", anlaşmazlığın sonucunun belirlenmesine ilişkin kontrol ise "karar kontrolü" olarak tanımlanmıştır.

Kullanılan prosedürler, tarafların her bir aşamada sahip oldukları kontrolün derecesine göre değişebilmektedir. Teori, taraflara süreç kontrolü sağlayan

---

<sup>315</sup> GREENBERG; "A Taxonomy of ...", a.g.m., s. 12-13.

<sup>316</sup> Marjorie CHAN; "Organizational Justice Theories and Landmark Cases", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 8, No. 1, 2000, s. 72.

prosedürlerin, bu kontrolü sağlamayan prosedürlere nazaran, tüm tarafları daha fazla tatmin ettiğini, bu prosedürlerin sonucunda alınan kararların daha adil olarak algılandığını ve sonucun taraflarca daha fazla kabul edilebilir olduğunu savunmaktadır. Yasal karar verme metodolojisine benzer bir metodoloji kullanılarak yapılan pek çok araştırma bu iddiayı desteklemektedir. Hatta anlaşmazlığa düşen taraflara söz hakkı veren prosedürler, tarafların istenmeyen kararları bile kabullenme eğilimlerini artırmaktadır.

Thibaut ve Walker'ın prosedür adaleti teorisi örgütsel alanda, çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkların çözümü (Sheppard,1984), performans değerlemesi (Greenberg,1986) gibi farklı örgütsel içeriklerde araştırılmaya ve geliştirilmeye çalışılmıştır.

**2.1.4. Proaktif - süreç teorileri:** Adalet teorileri sınıflandırması içinde tanımlanan teoriler arasında en az bilinenleri bu kategoride yer almaktadır. Bu kategorideki yaygın teorik görüşü temsil eden Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) “Dağıtım Tercihi Teorisi”dir (Allocation Preference Theory). Leventhal'ın adalet yargı teorisinin geliştirilmiş modelidir ve dağıtım davranışına genel bir model oluşturmaya çalışmaktadır. Teori, dağıtım kararlarından çok prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından, proaktif-süreç teorileri kategorisinde yer almaktadır. Anlaşmazlığın çözümünde kullanılan prosedürleri inceleyen reaktif-süreç teorilerinin tersine proaktif-süreç teorileri “dağıtım prosedürleri”ne odaklanmıştır. Bu teoriler kişilerin adaleti sağlamak için hangi prosedürleri kullanması gerektiği konusuna odaklanmışlardır.<sup>317</sup>

Dağıtım Tercihi Teorisi'ne göre dağıtıcıya, adaleti sağlamayı da içeren değerli hedeflere ulaşmasında yardımcı olacak prosedürler tercih edilecektir. Teori bireylerin, belirli prosedürlerin diğerlerinden farklı olarak hedeflere ulaşmada araç rolü oynayacağı ve istenen hedeflere ulaşmada yardımcı olacağı beklentisi içinde olduklarını vurgulamaktadır. Adalet sağlamaya yardımcı olabilecek prosedürlerin sekiz özelliğinden bahsedilmektedir; (a) bireylere karar verenleri seçme olanağı sağlamak, (b) tutarlı kurallara dayanmak, (c) doğru bilgiye dayalı olmak, (d) karar verme gücünün

---

<sup>317</sup> GREENBERG; “A Taxonomy of ...”, a.g.m., s. 12-14.

yapısını tanımlıyor olmak, (e) bireyleri önyargıya karşı koruyor olmak, (f) bireylerin bilgi almasını sağlamak, (g) prosedürlerde değişiklik yapma olanağı tanımak ve (h) yaygın olan ahlaki ve etik standartlara dayalı olmak.

Dağıtım Tercihi Teorisi'ni temel alan sınırlı sayıda araştırma vardır (Sheppard ve Lewicki; Fry, 1979,1981; Greenberg, 1986) ve bu araştırmalarda elde edilen bulgular Leventhal ve ark. Tarafından ortaya atılan görüşlerle tutarlılık göstermektedir.

Yukarıda açıklanan reaktif ve proaktif süreç teorileri kapsamında ele alınan teoriler, örgütte kararların verilmesinde kullanılan prosedürlere çalışanların tepkileri ve bu prosedürlerde adaleti sağlama yönündeki çabalarını konu aldıkları için prosedür adaletini açıklayıcı teoriler olarak ele alınabilirler.

Aralarında hala Eşitlik Teorisinden esinlenen ve bazı kavramsal açıklamalar içeren çalışmalar olmasına karşın, örgütsel adalet konusunda yapılan son araştırmalarda reaktif-içerik yaklaşımlarına olan ilginin azaldığı açıktır. Bunun yerine daha fazla proaktif ve süreç odaklı yaklaşımlar gözlenmektedir. Esasen reaktif teorilerden proaktif teorilere, içerik teorilerinden süreç teorilerine doğru bir eğilim olduğu söylenebilir. Bunun beraberinde de araştırmacılar çalışanların eşit olmayan paylaşıma nasıl tepki gösterdiklerinden çok, eşit paylaşım yaratmak için nasıl davrandıkları sorusunun yanıtını bulmaya yönelmişler ve adil prosedürlerle ilgili olarak sorulan sorular yasal temelli olmak yerine, örgütsel temelli sorular haline dönüşmüştür.<sup>318</sup>

## **2.2. Örgütsel Adaleti Açıklayıcı Modeller ve Adalet Teorisi**

Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalar, bireylerin adaletle neden ilgilendikleri sorusuna iki yanıt bulmuşlardır; ekonomik çıkarları için “Araçsal Model” (Instrumental Model) ve bulundukları grup içinde kimliklerini ispatlamak için “İlişkisel Model” (Relational Model). Burada bu iki model açıklandıktan sonra “Bilişsel Atıf Teorisi” (Referent Cognitions Theory) incelenecek ve son olarak örgütsel adalet teorileri içinde sayılabilen pek çok teoriyi birleştiren, Folger ve Cropanzano (1998)

---

<sup>318</sup> GREENBERG; “A Taxonomy of...”, a.g.m., s. 15-17.

tarafından genel bir adalet teorisi olarak geliştirilen “Adalet Teorisi” açıklanmaya çalışılacaktır.

Prosedür adaletini açıklayan iki model Araçsal Model (Instrumental Model) ya da bazı yazarlar tarafından adlandırıldığı şekliyle Kişisel Çıkar Modeli (Self-Interest Model) ve Grup Değeri Modeli (Group-Value Model)’dir. Kişisel Çıkar ya da Araçsal Model’e göre bireyler, örgütsel süreçler üzerinde kontrol sahibi olmanın, daha yüksek kazanımlar elde etme şanslarını artırdığını düşünmektedirler. Bu örgütte prosedür adaleti etkisinin ortaya çıkmasının bir nedenidir. Yani bu görüşe göre çalışanlarca daha fazla istenen kazanımlara aracılık ettiği için prosedür adaleti önemlidir.<sup>319</sup>

Araçsal Model (Tyler,1987), bireylerin kontrol arayışı içinde olduklarını savunmaktadır. Daha önce açıklanan Thibaut ve Walker (1975) tarafından geliştirilen Prosedür Adaleti Teorisi, araçsal modelin anlaşılabilmesi için önemlidir. Thibaut ve Walker, kişilerin yüksek düzeyde süreç kontrolüne sahip olmalarının, karar kontrolünden yoksun olsalar bile adalet algılarını artırdığı yönünde bulgular elde etmişlerdir. Bu, insanı rasyonel-ekonomik varlık olarak tanımlayan görüşle çelişki yaratmaktadır. Thibaut ve Walker bu çelişkiyi, insanların uzun vadeli bakış açısına sahip olmaları ile çözümlenmişlerdir. Yani bireyler adil prosedürlerin uzun vadede kendilerine daha büyük kazanımlar sağlayacağı görüşüyle, geçici olarak istenmeyen kazanımlardan vazgeçmeye gönüllüdürler. Kişisel çıkarlarını düşünmektedirler. 1970’ler boyunca yapılan ve bu görüşü destekleyen bir dizi araştırmaya göre bireyler, çatışmanın çözümünün kendileri için kazançlı olduğu durumlarda karar kontrolüne sahip olmayı istemektedirler. Süreç kontrolünü kendi ellerinde bulundurmamak istemeleri ise, çatışmanın şiddeti ile ilgilidir ve çatışmanın şiddeti yüksek ise, bireyler süreç kontrolünü üçüncü bir kişiye bırakma eğiliminde olmaktadırlar. Genel olarak bireyler tarafından istenen düzeydeki kazanımlar adalet algısı oluştururken, istenmeyen kazanımlar adaletsizlik algısı yaratmaktadır. İstenmeyen kazanımın miktarı büyük olduğunda bu etki daha güçlü olmaktadır.

---

<sup>319</sup> Chockalingam VISWESVARAN - Deniz S. ONES; “Examining The Construct Of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evolution Of Relations With Work Attitudes and Behaviors”, **Journal Of Business Ethics**, Vol. 38, No. 3, 2002, s. 195.

Lind ve Tyler (1988, Tyler,1990; Tyler ve Lind,1992) kişilerin adaletle neden ilgilendikleri sorusuna farklı bir açıklama getirmektedir. Daha sonraları “İlişkisel Model” (Relational Model) olarak adlandırılan “Grup Değeri Modeli” (Group-Value Model), bir gruba dahil olmanın bireyde kişisel değer ve kimlik duygusu yarattığını ve adil davranışın, bireyin grup üyeleri ve yetkililerle ilişkilerinin niteliğini ifade ettiği için önemli olduğunu vurgulamaktadır.<sup>320</sup> Prosedür adaleti değişkenlerinin kişiyi nasıl etkilediği konusuna Araçsal Model’in yeterince açıklama getirememiş olmasından dolayı geliştirilen Grup Değeri Modeli, kişilerin grup (ya da örgüt) üyeliklerinden beklentilerine, Araçsal Model’den tamamen farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Buna göre kişiler maddi, fiziksel ödüllerden çok kişisel değer ve kimlik duyguları geliştirmek istemektedirler.<sup>321</sup> Model’e göre bireyler için ait oldukları grubun değer verilen bir üyesi olmak önemlidir ve grubun saygı duyulan ve değer verilen bir üyesi olduğuna inandığında bireyin prosedür adaleti algısı da yüksek olmaktadır.<sup>322</sup>

Grup Değeri Modelinin bir versiyonu olan “Gruplardaki Yetkinin İlişkisel Modeli” (Relational Model of Authority in Groups) ise Lind ve Tyler (1992), prosedür adaleti yargısına etki eden yetki ile ilgili üç ilişkisel özellik tanımlanmaktadır; güven, tarafsızlık ve yetkiye sahip olan kişilerin tavırları. Güven, yetkinin kullanılış amacıyla ilgili bireylerin inanışlarını yansıtmaktadır. Yetkinin tarafsızlığına ilişkin yargıya, bireylerin karar verirken gerçeklere dayalı karar vermesi ve önyargıdan uzak kalması ile ilgili olarak varılmaktadır. Üçüncü özellik ise, yetkiyi elinde bulunduran kişilerin diğerlerine karşı nazik ve haklarına saygılı bir şekilde davranması ile ilgilidir.<sup>323</sup> Tyler ve arkadaşları (1996) adaletin, grup içerisinde statü ve değeri grup üyelerine ilettiğine

---

<sup>320</sup> Russell CROPANZANO, Zinta S. BYRNE, D. Ramona BOBOCEL, Deborah E. RUPP; “Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens Of Organizational Justice”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 58, 2001, s.173-174.

<sup>321</sup> Mary A. KONOVSKEY, Joel BROCKNER; “Managing Victim and Survivor Layoff Reactions: A Procedural Justice Perspective”, Russell CROPANZANO; **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resouce Management**, a.g.k., (içinde), s. 145.

<sup>322</sup> Berrin ERDOĞAN, Maria L. KRAIMER, Robert C. LIDEN; “Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct, An Examination in the Performance Appraisal Context”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 37, Iss. 2, 2001, s. 207.

<sup>323</sup> Marjorie CHAN; “Organizational Justice Theories ...”, a.g.m., s. 75.

ilişkin tartışmaları destekleyen bulgulara ulaştıklarını ve insanların bu nedenle yetkililer tarafından gösterilen adil davranışla ilgilendiğini ileri sürmektedirler.<sup>324</sup>

Folger (1986) tarafından geliştirilen “Bilişsel Atıf Teorisi” (Referent Cognitions Theory), çalışanların elde ettikleri kazanımlara ilişkin görelî tatminlerini açıklayan ve Görelî Yoksunluk Teorisi ve Eşitlik Teorisini içerik yaklaşımından süreç yaklaşımına doğru geliştiren bir teoridir.<sup>325</sup> Adams’ın Eşitlik Teorisine göre birey bir mübadele ilişkisinden elde ettiği kazanımların adil olup olmadığına karar vermek için, diğer kişinin (other) kazanım-katkı oranına bakmaktadır. Bununla birlikte Bilişsel Atıf Teorisi bireyin mübadele ilişkisi sonucu gerçekte elde ettiği kazanımlara karşı tepkisini etkileyebilecek çeşitli karşılaştırmalı standartlar olduğunu ve adil kazanım standardının (fair-return standard) bunlardan sadece biri olduğunu vurgulamaktadır. Yani Teori’de diğer kişinin kazanım-katkı oranı, bireyin kendi oranının adil olup olmadığını belirlemek için kullandığı kaynaklardan sadece biri olarak tanımlanmaktadır.<sup>326</sup>

Bilişsel Atıf Teorisi, çalışanların adil ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri ikiye ayırarak açıklamaktadır: Görelî bir karşılaştırmaya dayanan ve bireyde tatmin/tatminsizlik duygularına neden olan tepkiler ve bireyin olması gereken şeye ilişkin inançlarına dayanan ve bireyde kızgınlık duygularına neden olan tepkiler olmak üzere. Tatmin, kazanımların görelî düzeyi ile ilgili inançlara dayalı olarak oluşurken, kızgınlık tepkisi, kazanımların belirlenmesinde kullanılan prosedürlere dayalı olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>327</sup> Diğer bir deyişle Bilişsel Atıf Teorisi, kazanımla ilişkili faktörler ve süreçle ilgili faktörler olmak üzere çift faktör modeli sunmaktadır. Ancak yine Folger (1993) tarafından geliştirilen Teori’nin yeni versiyonu kazanımları dağıtan kişileri ve dağıtım sürecinde kullanılan prosedürleri de içermektedir.<sup>328</sup>

---

<sup>324</sup> CROPANZANO, BYRNE, BOBOCEL, RUPP; a.g.m., s. 174.

<sup>325</sup> GREENBERG; “A Taxonomy of ...”, a.g.m., s. 17.

<sup>326</sup> FOLGER, CROPANZANO; “Organizational Justice and...”, a.g.k., s. 55.

<sup>327</sup> Jerald GREENBERG; “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, a.g.m., s. 17.

<sup>328</sup> CHAN; “Organizational Justice Theories ...”, a.g.m., s. 76.

Teori'ye göre bireyin uygulanması gerektiğini düşündüğü alternatif bir prosedürden daha iyi kazanımlar elde edeceğine inanması, adaletsizlik yargısıyla sonuçlanacaktır. Burada adaletsizlik yargısına neden olan atıf (referent) bireyin, kendisi için daha iyi kazanımlara yol açacak prosedürel alternatiflerin farkında olmasıdır. Folger'a göre bireyin daha iyi sonuçlar verecek olan alternatif prosedürlerin farkında olması, olmaması durumundan daha fazla adaletsizlik algısına neden olmaktadır. Ancak kazanımların adil bir süreçle dağıtılması, istenen kazanımların gelecekte herhangi bir zamanda verilmesi ihtimali ve çalışanlara yeterli açıklama yapılması durumlarında bu farkındalık adaletsizlik hissi yaratmayacaktır.

Örgütsel adaletle ilgili bütünleştirici bir süreç teorisi olarak Bilişsel Atıf Teorisi'nin katkılarına rağmen eksik kaldığı yönler de bulunmaktadır. Folger ve Cropanzano'ya (2001) göre teori, adil olmayan davranıştan diğerlerini sorumlu tutmak için gereken koşulları tanımlamasına karşın, sorumluluk yargısına nasıl varıldığına ilişkin süreçleri açıklamamaktadır. Ayrıca Teori'nin Eşitlik Teorisi'ne benzer şekilde atıfta bulunulan kişilerin sosyal ve psikolojik yönünden çok, ekonomik yönlerini ele almış olması eksik yanlarından bir diğeri olduğu söylenebilir.

Bilişsel Atıf Teorisi'nin eksik kaldığı yönlerinin giderilmesi amacıyla yeniden ele alınarak güncellenmesi sonucunda ortaya çıkan teori, "Adalet Teorisi" olarak adlandırılmıştır.<sup>329</sup> Bu, Folger ve Cropanzano (1998) tarafından, Eşitlik Teorisi, Göreli Yoksunluk Teorisi, Leventhal'ın (1980) Altı Adalet Kuralı, Bilişsel Atıf Teorisi, etkileşim adaleti ve adaletle ilgili ilişkisel yaklaşımları (Grup Değeri Modelleri) birleştiren genel bir adalet teorisidir.<sup>330</sup>

Adalet Teorisi, sosyal adaletin ana temasının bireyin bir diğer bireyi suçlaması olduğunu varsaymaktadır. Kişiler adaletsiz bir durumu tanımlarken, bir kişinin maddi ya da psikolojik durumunu tehdit eden bir davranıştan ötürü diğer bir kişiyi sorumlu tutmaktadırlar. Eğer sorumlu tutulacak herhangi biri yoksa bu durumda sosyal adaletsizlik de yoktur. Bu nedenle "sorumluluk" (accountability) süreci adalet için

---

<sup>329</sup> CROPANZANO, BYRNE, BOBOCEL, RUPP; a.g.m., s. 167-168.

<sup>330</sup> CHAN; "Organizational Justice Theories...", a.g.m., s. 78.



önemlidir. Kişiler bir bireyin davranışının adil olup olmadığına karar verirken, bireyin bu davranıştan sorumlu tutulup tutulamayacağını belirlemeye çalışmaktadırlar.<sup>331</sup> Teori'ye göre bir durumun sosyal olarak adaletsiz bir durum olarak yorumlanabilmesi için üç sürecin, tümünün gerçekleşmesi gerekmektedir.

Bunlardan ilki, elverişsiz bir koşulun mevcut olması gereğidir. Bunun anlamı; mağdur olan kişinin (victim) bakış açısına göre bazı sıkıntıların varolmasıdır. Folger ve Cropanzano (2001) sürecin bu yönünü “şart” (would) bileşeni olarak tanımlamaktadır. Yani bu süreç bireyin, başka bir durumun gerçekleşmesi halinde nasıl hissedeceğine ilişkin değerlendirmesi ile ilgilidir. Bireyin yaşadığı mevcut durum ile kurguladığı alternatif durum arasındaki farkın derecesi, duruma karşı tepkisinin şiddetini etkileyecektir. Buna ek olarak birey mevcut durumun kendisine verdiği sıkıntıyı değerlendirirken, hem maddi/ekonomik, hem de sosyal ve psikolojik faktörleri dikkate alabilmektedir. Bu nedenle Adalet Teorisi'nin bu bileşeni, olumsuz durumun etkilerinin belirlenmesinde prosedür, dağıtım ve etkileşim adaleti elemanlarını birleştirmektedir.

İkinci süreç, adaletsiz uygulamadan kimin sorumlu olduğunun belirlenmesi ile ilgilidir. Bu süreçte birey, hedefin (target) (durumdan sorumlu kişi) farklı bir şekilde davranıp davranamayacağına ilişkin değerlendirme yapmaktadır. Bu süreç Adalet Teorisinin “yapabilirlik” (could) bileşeni olarak adlandırılmaktadır. Bu şahsi yargının sorumlu kişi tarafından yapılan açıklamalardan önemli ölçüde etkilendiğini ortaya koyan araştırmalar vardır (Bies,1987,2001; Bobocel,McCline&Folger,1997; Tyler&Bies,1990). Sorumlu kişinin, ortaya çıkan durumun kendi inisiyatifi dışındaki kısıtlardan kaynaklandığı yolundaki açıklamalarla durumu kabullenmesi, olumsuz durumla karşı karşıya kalan bireyin, durumu adaletsiz olarak yorumlamamasına neden olabilecektir.

Üçüncü süreç ise “gereklilik” (should) bileşenidir. Bu süreç zararlı davranışın, kişiler arasındaki davranışın bazı etik prensiplerini ihlal edip etmemesi ile ilgilidir. Bir durum, bazı ahlak kurallarını ihlal eden bir durum olarak görülmedikçe adaletsiz olarak algılanmayacaktır. Bu bileşende adalet, insanların karşılıklı olarak birbirlerine nasıl

---

<sup>331</sup> FOLGER, CROPANZANO; a.g.k., (içinde), s. 1.

davranmaları gerektiği ile ilgili ahlaki bir konu olarak ele alınmaktadır.<sup>332</sup> “Şart” ve “yapabilirlik” bileşeninde olduğu gibi “gereklilik” bileşeninde de bir standart söz konusudur. Ancak burada bireyin karşılaştırma yaparken kullandığı standart diğerlerinde olduğu gibi kurguladığı bir standart değil, ahlakla ilgili bir standarttır.<sup>333</sup>

### 3. ÖDÜLLENDİRME SİSTEMLERİ VE ÖRGÜTSEL ADALET İLİŞKİSİ

Eşitlik teorisi kazanım olarak ücret ve örgüt içi karşılaştırmalara yönelmiştir. Eğer örgüt içindeki göreceli ücret yapısı, sorumluluk ve beceri farklılıklarını yansıtacak şekilde oluşturulmuşsa, ücret yapısının kendisi örgüt içi uygulamada eşitlik normunun bir kanıtı olacaktır. Bu yüzden örgütün ücret yapısı örgütsel adalet algısının doğal olarak önemli bir boyutudur. Adillik algısı konusunda değerlendirilen ikinci önemli boyut da bireylerin davranışlarının adillikidir.

Örgüt içi ödüllendirme sisteminin yönetimi de adalet algısı konusunda değerlendirilen üçüncü boyutu oluşturur. Birey bir yapıyı dışsal bir yapıyla karşılaştırdığında, hangi ödüllendirme sistemi kurallarının adil olduğunun derecesini ve bir üstün bu kuralları uygularken ne kadar adil olduğunu incelemektedir. P. S. Goodman’ın (1974) performans değerlendirme sistemleri, terfi yönetimi, formel şikayet prosedürleri ile ilgili olarak yaptığı alan araştırması bu boyutun önemine işaret etmektedir.<sup>334</sup>

Örgütsel adalet literatürü çoğunlukla, çalışanların katkıları oranında elde ettikleri kazanımlar, bu kazanım/katkı oranının diğer çalışanlarla karşılaştırılması, elde edilen kazanımları ortaya çıkaran prosedürler ve kişiler arası ilişkilere odaklanmıştır. Ancak çoğunlukla çalışanların elde ettiği ve adillik karşılaştırmasında en çok kullandığı kazanım olarak ücret ele alınarak incelenmiştir. Bundan dolayı da örgütsel adalet literatüründe çoğunlukla, ücret karşılaştırmaları, ücret tatmini, ücret yapıları ve

---

<sup>332</sup> CROPANZANO, BYRNE, BOBOCEL, RUPP; a.g.m., s. 168-169.

<sup>333</sup> FOLGER, CROPANZANO; a.g.k., (içinde), s. 21.

<sup>334</sup> Michael R. CARRELL, John E. DITTRICH; “Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions”, *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 2, 1978, s. 207.

uygulamalarına ilişkin çalışan algılarıyla ilgili araştırma sonuçları göze çarpmaktadır. Bununla birlikte bireyin kök ücretinin ödül kavramı içinde ele alınmadığı bu çalışmada, çalışanların örgütsel ödüllere ilişkin adalet algılarının ücrete ilişkin algılarıyla paralel olacağı varsayımından hareket edilmiştir. Bu varsayımdan hareketle burada ücrete ilişkin adalet algısına yer verilerek, bunun ödüllerle gösterebileceği paralellik tartışılacaktır.

### 3.1. Ödüllendirme Sistemleri ve Örgütsel Adalet Türleri Arasındaki İlişki

Örgütler için değerli kaynakların adil dağılımını sağlamak amacıyla biçimsel (formel) prosedürler oluşturmak mümkündür. Bu prosedürler, insan kaynakları yönetiminde çalışanlara adil davranılmasını sağlamak amacıyla oluşturulmuş yasaların ya da örgütsel politikaların bir sonucu olabilmektedir. Bu prosedürlerin amacı genel olarak işyerinde adaleti sağlamaktır. Herkese adil davranılan bir işyeri yaratmanın pek çok yolu olmasına karşın araştırmalar bu uygulamaların yetersiz kaldığını göstermektedir. Bunun nedeni olarak, bu planların uygulanmasındaki problemlerden, ekonomik engellere kadar pek çok durumsal sebep düşünülebilmektedir.<sup>335</sup>

Genel olarak ödüllendirme sistemleri ile ilgili araştırmalar, kazanımların adilliği (dağıtım adaleti) ve bunun istenen çalışan davranışları ile ilişkisine odaklanmıştır. Bununla birlikte araştırmalar, prosedür adaletinin (örneğin ücretin dağıtılmasına ilişkin süreçlerin adilliği) ücret kazanımları, yöneticiler ve örgütle ilgili çalışanların adalet değerlendirmelerini doğrudan etkilediğini varsaymaktadır.

Ödül sistemleri ile ilgili araştırmalardan bağımsız olarak Thibaut ve Walker (1975) tarafından yasal ve politik konularda yürütülen araştırma, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti algılarının kazanımlar, yetkililer ve kazanımlardan sorumlu kuruluşlarla ilgili adalet değerlendirmelerini doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur. Daha sonra insan kaynakları yönetimi alanında prosedür adaletini ele alan çalışmalarında Folger ve Greenberg (1985) prosedür adaleti kavramının, örgütteki performans değerlendirme süreçleri ve ücret sistemleri ile ilgili olduğunu vurgulamışlardır.

---

<sup>335</sup> Jerald GREENBERG; “Creating Unfairness by Mandating Fair Procedures: The Hidden Hazards of a Pay-For-Performance Plan”, **Human Resource Management Review**, Vol. 13, 2003, s. 41-42.

Folger ve Konovsky (1989); McFarlin ve Sweeney (1992); Sweeney ve McFarlin (1993) tarafından yapılan üç araştırmada, çeşitli ödüller ve performans değerlendirme prosedürleri ile ilgili adalet algılarıyla ücret, yönetim ve örgüt hakkında çalışanların yaptıkları değerlendirmeler ilişkilendirilmiştir. Yasal ve politik çevrelerde yapılan araştırmayla tutarlı olarak bu çalışmalar, ücret ve ödüllere (övgü, takdir) ilişkin adalet algısının yöneticiler ve örgütün değerlendirilmesinden çok ödülün kendisinin değerlendirilmesiyle ilgili olduğunu göstermektedir. Tersine ödül dağıtımında kullanılan prosedürlere ilişkin adalet algısı, ödülün kendisinden çok yönetimle ilgili tatmin ve örgütsel bağlılıkla ilişkilidir.<sup>336</sup>

Lawler'a (1971) göre ücret tatmini, gerçek ücret düzeyi ile bireylerin almaları gerektiğine inandıkları düzeyin karşılaştırılması meselesidir ve bu ikisi arasındaki olumsuz fark tatmin düzeyinin düşük olmasına neden olacaktır. Burada bireylerin ücrete ilişkin beklentileri, geçmişte yaşadığı deneyimler, örgüte sağladığı katkılar, işin özellikleri, parasal olmayan kazanımlar ve sosyal karşılaştırmalar sonucu oluşmaktadır. Bu faktörlerden bazıları dağıtım adaleti ile ilgilidir.

Dyer ve Theriault (1976), Lawler (1971) tarafından geliştirilen ücret tatmini modeline, çalışanların ücret yönetimine ilişkin tatminini açıklayan bir bileşen daha ekleyerek, bu modeli geliştirmişlerdir. Dyer ve Theriault'a göre ücret tatminini etkileyen ücret yönetimi; ücretle ilgili kararların verilmesinde kullanılan tutarlı kriter ve prosedürlerin uygulanmasını, performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesini, ödül kriterleri ve teknikleri ile ilgili açık iletişim mekanizmaları gibi elemanları içermektedir. Bu kavramlar ise genellikle prosedür adaleti ile ilişkilendirilmektedir.<sup>337</sup>

### 3.1.1. Ödüllendirme sistemleri ve dağıtım adaleti

Dağıtım adaletine odaklı olarak, adalet yargılarının oluşmasındaki psikolojik süreçleri ilk olarak ortaya çıkaran teorilerden biri Eşitlik Teorisidir (Adams,1965). Bu

---

<sup>336</sup> Vida SCARPELLO, Foard F. JONES; "Why Justice Matters in Compensation Decision Making", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 17, No. 3, 1996, s. 285-286.

<sup>337</sup> Larry W. HOWARD; "Validity Evidence for Measures of Procedural/Distributive Justice and Pay/Benefit Satisfaction", **Journal of Business and Psychology**, Vol. 14, Iss. 1, 1999, s. 136.

klasik teoriye göre kişiler kendilerine adil davranılıp davranılmadığına, öncelikle örgüte sundukları katkılar (örneğin, çaba, zaman, bilişsel kaynaklar gibi) ile elde ettikleri kazanımlar (örneğin, ücret, terfi, gelişme için tanınan olanaklar gibi) arasındaki orana bakarak, sonra da bu oranı atıfta bulunulan diğer kişinin (referent other) katkı-kazanım oranı ile karşılaştırarak karar verirler. Teori'ye göre çalışanlar hangi kazanımın adil olup olmadığına ilişkin kararı, böyle bir karşılaştırma sonucunda vermektedirler. Bu nedenle diğerlerinin elde ettiği kazanımlar, bireylerin adalet yargısına varırken kullandığı önemli bir delil kaynağı olmaktadır.<sup>338</sup>

Eşitlik Teorisi, adaletsiz bir şekilde ücretlendirilen çalışanların (yani kazanım(ödül) –katkı oranı, atıfta bulunulan diğer bireyin kazanım-katkı oranı ile eşit olmayan çalışanlar) tatminsizlik yaşadıkları ve bu eşitsizliği düzelterek güdüleneceklerini varsaymaktadır. Çalışanların bu eşitsizliğe tepkileri, iş performansı gibi çalışanın katkılarını azaltması ya da artırması ve bazı durumlarda da işten ayrılma şeklinde olabilmektedir (Greenberg,1982,1987). Bununla birlikte Eşitlik Teorisi kişilerin eşitsizlik durumunu, elde ettiği kazanımlara ilişkin inançlarını değiştirmek yoluyla bilişsel olarak da düzeltebileceğini kabul etmektedir. Örneğin, finansal olarak hak ettiğinden daha az ücretlendirildiğini düşünen çalışanlar, kendilerini işlerinden elde ettikleri diğer kazanımların iyi olduğuna inandırarak eşitsizliği düzeltme yoluna gidebilmektedirler.<sup>339</sup>

Greenberg (1989), çalışanların bir ücret kesintisi, parasal ödüllerde bir azalma yaşadıklarında bu durumu hak ettiklerinden daha az ödüllendirilmek olarak algıladıklarını ve bu eşitsizlik algısına bilişsel olarak tepki verdiklerini ortaya çıkarmıştır. Çalışanlar bu eşitsizlik durumuna karşı aynı anda şu iki eğilimi göstermektedir: (1) Diğer kazanımların (çalışma koşulları ile ilgili olan ve parasal olmayan kazanımlar) önemine ilişkin algılarını artırmak, (2) bu kazanımların düzeylerini abartmak yoluyla eşitliği sağlamak. Eşitsizliğin iş tatminini azalttığı yönündeki görüşler (Adams,1965) bu çalışmada doğrulanmamış ve düşük ücret

---

<sup>338</sup> CROPANZANO, BYRNE, BOBOCEL, RUPP; a.g.m., s. 168, 167.

<sup>339</sup> Jerald GREENBERG; "Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity", **The Academy of Management Journal**, Vol. 32, No. 1, 1989, s. 174.

ödendiği zaman aralığında çalışanların iş tatmin düzeylerinde bir azalma görülmemiştir. Bu sonuç, bilişsel tepkilerin, eşitsizliğin bireye sıkıntı veren etkilerini azalttığına dair bir kanıt olarak görülebilir.<sup>340</sup>

Çalışanların herhangi bir eşitsizlik durumuna karşılık verdikleri tepkiler katkılarını artırmak ya da azaltmak (Greenberg,1988) veya nadiren işten ayrılmak (Greenberg,1982,1987) gibi davranışsal tepkilerdir. Ancak aynı eşitsizlik durumuna bireylerin neden farklı tepkiler verdiği, Eşitlik Teorisi ile ilgili yeni bir ilgi alanı olmuştur. Bu da çalışanların işyerindeki eşitsizliğe karşı tepkilerine bireysel farklılıkların etkisi konusunu gündeme getirmiştir.

Eşitlik Teorisi ile doğrudan ilişkili olan ve bireylerin eşitlik ve eşitsizlik durumlarına farklı şekillerde tepkilerini açıklamaya çalışan bu yaklaşım, “eşitliğe karşı duyarlık” (equity sensitivity) olarak adlandırılmıştır (Huseman ve ark., 1985,1987; Miles ve ark., 1989). Bu yaklaşıma göre bireyler herhangi bir duruma ilişkin eşitlik düzeyine tepkileri, gösterdikleri toleransları ve öncelikleri açısından farklılık göstermektedirler. Daha spesifik olarak ifade edilirse, bireyler kendi kazanım/katkı oranları ile işyerindeki diğerlerinin oranları arasındaki eşitsizliklere karşı farklı şekilde duyarlık göstermektedirler.<sup>341</sup> Bununla birlikte Huseman ve arkadaşları (1987) teorik çalışmalarında eşitliğe karşı duyarlık ile devamsızlık, işgören devir hızı, iş tatmini, iş kalitesi ve miktarı gibi örgütsel sonuçlar arasında pek çok ilişki olduğunu savunmuşlardır.<sup>342</sup>

Schmitt ve Dörfel’e (1999) göre bireylerce algılanan adaletin bireylerde yarattığı duygusal ve motivasyonel etkisi, bireyin adalet duyarlılığı (eşitliğe karşı duyarlık) ile artmalıdır. Bu nedenle de herhangi bir durumu her ikisi de adaletsiz olarak algılasalar

---

<sup>340</sup> A.g.m., s. 181-182.

<sup>341</sup> Mark N. BING, Suzan M. BURROUGHS; “The Predictive and Interactive Effects of Equity Sensitivity in Teamwork-Oriented Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 22, 2001, s. 271.

<sup>342</sup> A.g.m., s. 285.

bile adalete duyarlı bireyler, duyarlı olmayanlara göre bu durumu düzeltmek için daha fazla çaba harcayacaklardır.<sup>343</sup>

Pek çok sosyal psikoloji ve örgütsel davranış uzmanının Adams'ın Eşitlik Teorisini ücret dağıtımı uygulamaları için kavramsal bir temel olarak görmesine karşın, işverenler olaya ilişkin daha genel bir yaklaşıma sahiptirler. Ücret dağıtımı uygulamalarındaki adalet kavramını vurgulayan bu genel yaklaşım “paydaş adaleti”dir (stakeholder fairness). Bu kavramın temelini ise, birbirinden farklı istek ve hedeflere sahip olan işveren (owner) ve yöneticilerin (agents) uygun bir ücretleme sisteminde nasıl başarılı bir şekilde tatmin edilebileceği ile ilgili olan Vekalet Yaklaşımı (Agency Theory) oluşturmaktadır.

Paydaş Adaleti Modeline göre, ücretleme sisteminin yapısı ve yönetilmesi ile ilgili adalet kavramı içsel ve dışsal paydaşların öncelikleri ile ilgilidir. Ücretleme konusuyla ilgili en önemli paydaşlar; devlet, mesleki gruplar, işgören birlikleri, işgören adayları, işgörenler ve örgütün kendisidir (örneğin işveren). Bu Modele göre paydaşların istekleriyle ilişkili adaletin üç kaynağı vardır; (a) dışsal iş adaleti; (b) içsel iş adaleti ve (c) içsel çalışan adaleti. Dışsal iş adaleti, bireyin yapmakta olduğu iş için aldığı ücretin, gidebileceği diğer örgütlerdeki aynı işlere göre adil olması ile ilgilidir. İçsel iş adaleti ise, bireyin aldığı ücretin, örgüt içindeki benzer güçlükteki diğer işlere göre adil olmasıdır. İçsel çalışan adaleti, bireyin yaptığı işe göre aldığı ücretin adil olmasını ifade etmektedir.<sup>344</sup>

Dağıtım adaleti konusunda yapılan araştırmalar, ödül dağıtımı ile ilgili kararları etkileyen çeşitli faktörler tanımlamaktadırlar. Bireysel özellikler, kültürel normlar, kaynaklar ve örgütün dağıtım hedefleri gibi durumsal faktörler bunlar arasında sayılabilmektedir.<sup>345</sup> Freedman ve Montanari (1980), ödül dağıtımına ilişkin kararları

---

<sup>343</sup> Manfred SCHMITT, Martin DÖRFEL; “Procedural Justice at Work, Injustice Sensitivity, Job Satisfaction and Psychosomatic Well-Being”, **European Journal of Social Psychology**, Vol. 29, 1999, s. 452.

<sup>344</sup> SCARPELLO, JONES; a.g.k., s. 288.

<sup>345</sup> Chao C. CHEN; “New Trends in Rewards Allocation Preferences: A Sino-U.S. c”, **Academy of Management Journal**, Vol. 38, Iss. 2, Apr 1995, s. 408.

etkileyen dört değişken kategorisinden söz etmektedir; çevresel, örgütsel, yönetsel ve astlarla ilgili değişkenler olmak üzere.

Ödül dağıtım süreçleri örgütün faaliyet gösterdiği bir iş çevresi içinde gerçekleşmektedir. Genel ekonomik durum, işgücü piyasasının durumu, enflasyon, diğer şirketlerdeki benzer işlerin ödül düzeyleri gibi çevresel değişkenler ödül dağıtım kararlarını etkilemektedir.

Örgütün ödül politikaları, mevcut ödül sisteminin özellikleri, örgütün bütçesi ve finansal durumu ve de örgütün ölçeği dağıtım kararlarını etkileyen örgütsel değişkenler arasında sayılabilmektedir. Örneğin büyük ölçekli örgütler, genellikle çalışanlarına piyasanın üzerinde ödüller vermeleri beklenen örgütlerdir. Lawler (1965), pek çok örgütte uygulanan gizlilik politikasının, çalışanların ücret tatminleri ve diğerlerinin aldıkları ödüle ilişkin algılarını etkilediğini vurgulamaktadır.<sup>346</sup> Ücret dağıtımı konusunda yapılan bir dizi araştırmaya göre bireyler, davranışlarının içinde bulundukları topluluğa duyurulacağını düşündüklerinde, gizli kalacağına inandıkları durumdan daha fazla dağıtım adaletiyle ilgilenmektedirler. Bu araştırmalara göre bireyler, en azından kişisel çıkarları doğrultusundaki davranışlarının sosyal sonuçlarından çekindikleri için adil davranmaya çalışmaktadırlar (Tyler ve Smith,1998).<sup>347</sup>

Ödül dağıtım kararlarını etkileyen üçüncü değişken kategorisi, örgüt içinde politikaları uygulayan ve bu politikalarla ilgili çalışanları bilgilendiren yöneticilerin özellikleri ile ilgilidir. Bekleyiş Teorisi (Vroom,1964), Pekiştirme Teorisi (Skinner,1969) ve Eşitlik Teorisi (Adams,1965) gibi motivasyon teorileri, yöneticilerin ödülleri performansla ilişkilendirmeleri gereğini vurgulamaktadır. Gerçekte ödül dağıtımı konusundaki pek çok örgütsel politikanın amacı da budur. Bununla birlikte

---

<sup>346</sup> Sara M. FREEDMAN, John R. MONTANARI; “An Integrative Model of Managerial Reward Allocation”, **The Academy of Management Review**, Vol. 5, Iss. 3, Jul 1980, s. 382-383.

<sup>347</sup> Orhan AYDIN, Deniz N. ŞAHİN; “The Effect of Different Types of Reward Allocation on Future Work Partner Preferences: An Indirect Test of the Self-Interest View”, **Social Behavior and Personality**, Vol. 31, Iss. 2, 2003, s. 134.



yöneticilerin kişisel özellikleri gibi değişkenler de ödül dağıtım kararlarını etkileyecektir.

Astlar ödül dağıtım kararlarını etkileyen bir başka değişkendir. Bazıları etkili eğitim ve ödüllendirme programları ile etkilenebilen farklı özellik ve yetkinliklere sahip çalışanlara karşılık örgütlerde, kolaylıkla değiştirilemeyen, kültürel ve geleneksel normlarla yönetilebilen çalışanlar da mevcuttur. Örgüt çalışanlarının bu tür özellikleri, ödül dağıtım kararlarında önemli bir etkiye sahiptir. Eşitlik terminolojisinde çalışanlara ilişkin bu özellikler, mübadele ilişkisinde çalışanın katkılarını içermektedir. Lawler (1966) ve Dyer, Schwab ve Theriault (1976), yöneticilerin ücret kriterlerine ilişkin beklentileri ile ilgili araştırmalarında, çalışanların katkılarını; performansın niteliği, çalışılan süre, eğitim ve deneyim, alınan sorumluluk ve riskin miktarı, verimlilik ve çaba olarak tanımlamaktadırlar.<sup>348</sup>

Ödül dağıtımı ile ilgili olarak, örgütsel kaynakların dağıtımında kullanılan kurallar ve prosedürler iki önemli konudur. Ödüllerin dağıtımı konusunda çeşitli kurallar arasında ön plana çıkarılan üçü; eşitlik (equity), eşit paylaşım (equality) ve ihtiyaç (need) kuralıdır (Deutsch,1973,1985; Leventhal,1976). Eşitlik kuralı dağıtımın, örgüt üyelerinin katkılarına ya da performanslarına göre yapılmasıdır. Bununla birlikte eşit paylaşım kuralı üyelerin katkılarına bakılmaksızın grup içinde eşit dağıtımı ifade ederken ihtiyaç kuralı ise dağıtımın, üyelerin ihtiyaçları dikkate alınarak yapılması gereğini ifade etmektedir. Bu üç temel dağıtım kuralından hareketle Martin ve Harder (1988) yedi örgüt tabanlı dağıtım kuralı geliştirmiştir; performans, rütbe, kıdem, işle ilgili ihtiyaçlar, grup içinde eşit paylaşım, kişisel ihtiyaçlar ve bireysel eşit paylaşım.<sup>349</sup> Bununla birlikte spesifik bir ödül dağıtım kararı verirken bir yönetici, farklı örgütsel hedeflere ulaşabilmek için bu normları ihlal edebilmektedir.<sup>350</sup> Örgütten ayrılmasını sağlamak amacıyla bazı çalışanlara terfi, takdir v.b. ödül uygulamalarının geciktirilmesi ya da verilmemesi buna örnek olarak gösterilebilir.

---

<sup>348</sup> FREEDMAN, MONTANARI; a.g.k., s. 385-386.

<sup>349</sup> CHEN; a.g.k., s. 408.

<sup>350</sup> FREEDMAN, MONTANARI; a.g.k., s. 382.

Dağıtım adaleti ile ilgili araştırmaların çoğunda örgütlerde ödüllerin dağıtılmasında eşitlik (equity) kuralının önemi vurgulanmıştır. Bununla birlikte Kabanoff (1991) eşitlik ve eşit paylaşım (equality) kurallarının örgütün farklı amaçlarına hizmet ettiğini ileri sürmektedir. Buna göre verimliliğin hedeflendiği ilişkilerde eşitlik kuralı dağıtım adaletinin ana ilkesi olacaktır. Buna karşın sosyal ilişkilerin güçlendirilmesi ve sürdürülmesi amacı için ise, eşit paylaşım kuralı daha önemli hale gelmektedir. Çünkü bu kuralın uygulanışı, grup içindeki dayanışmayı güçlendirmektedir. Meindl'in (1989) çalışmasında bu görüşle tutarlı olarak, yöneticilerin (dağıtıcılar) (allocator), ulaşmayı hedefledikleri amaçlara göre farklı dağıtım kuralları uyguladıkları tespit edilmiştir. Verimlilik amaçlandığında eşitlik kuralı, çalışanlar arası dayanışma amaçlandığında ise eşit paylaşım ilkesi tercih edilmektedir.

Yöneticiler farklı türde ödüllerin dağıtımında da farklı kurallar uygulayabilmektedirler. Martin ve Harder (1988) yöneticilerin, kar paylaşımı gibi ekonomik ödüllerin dağıtılmasında eşitlik kuralını uyguladıklarını buna karşın finansal olmayan ödüllerin dağıtımında eşit paylaşım ya da ihtiyaç kuralına uyduklarını tespit etmişlerdir.<sup>351</sup>

Buna ek olarak çalışanın örgütteki hiyerarşik düzeyi ile ödül dağıtım kuralı tercihi arasında da ilişki vardır. Örgütün üst basamaklarında yer alan çalışanlar eşitlik kuralını desteklerken, alt kademe çalışanlar eşit paylaşım kuralını tercih etmektedirler. Hiyerarşik düzey ile dağıtım kuralı tercihi arasındaki bu ilişki, performans düzeyi ile dağıtım kuralı tercihi arasındaki ilişki için de aynıdır. Yüksek düzeyde performansla sahip çalışanlar eşitlik kuralını tercih ederken, kötü performans sergileyen çalışanlar eşit paylaşımı tercih etmektedirler (Deutsch,1991; Messick ve Sentis,1983). Bunun bir açıklaması; kötü performans gösteren çalışanların eşit paylaşım kuralı uygulandığında, katkılarına göre fazla ödül alacak olmalarıdır.

Dağıtım kuralı tercihi, ödüller ile çalışanın katkısı (ödüllerin verilmesine neden olan performans) arasındaki bağlantının kolayca kurulabilmesi ya da kurulamaması ile

---

<sup>351</sup> Boris KABANOFF; "Equity, Equality, Power and Conflict", **The Academy of Management Review**, Vol. 16, Iss. 2, 1991, s. 417, 420.

de ilgilidir. Buna göre, ödüllerin çaba ya da performansla arasında doğrudan ilişki kurulamaması durumunda eşit paylaşım kuralı daha adil algılanacaktır. Örneğin kar paylaşımı planlarında, karı çalışanların bireysel katkılarının ötesinde pek çok şey etkilemektedir. Bu nedenle bu planlar için eşit paylaşımın uygulanması, bu kuralın ekip ya da bölüm performansına bağlı olarak ödüllendirmede uygulanmasından daha adil algılanacaktır.<sup>352</sup>

Bireyin ödül dağıtımındaki statüsü, eşit paylaşım ya da eşitlik ilkelerinden hangisini uygulayacağını etkileyen faktörlerden biridir. Diğer bir deyişle bireyin ödülü dağıtan (allocator) ya da alıcı (recipient) durumunda olması, ödülün dağıtılması konusundaki adalet algısında farklılık yaratmaktadır (Diekmann, Samuels, Ross ve Bazerman,1997). Buna göre ödül dağıtan durumunda olan bireylerin tarafsız bir şekilde davranma eğilimi göstermelerine karşın, alıcılar kişisel çıkarları doğrultusunda davranmaktadırlar.

Son yıllarda sosyal bilimlerin diğer alanlarında olduğu gibi adalet araştırmalarında da rasyonel-ekonomik insan modeli geçerliliğini kaybetmektedir (Miller,1999,2001). Bu araştırmalara göre insanlar kişisel çıkarlarından daha çok, adaleti sağlama eğilimindedirler. Bu görüş, örgütsel adalet konusundaki ilgiyi kaynakların dağıtılmasındaki adaletten, kişiler arasındaki davranışların adaleti konusuna çevirmiştir (Bies ve Moag,1986; Collquit, Conlon, Wesson, Porter ve Ng,2001; Greenberg,1993; Miller,2001; Tyler, Boeckmann, Smith ve Huo,1997; Van Den Bos ve Lind,2001).<sup>353</sup>

### 3.1.2. Ödüllendirme sistemleri ve prosedür adaleti

Sadece örgütteki dağıtım kararlarının sonuçlarına odaklanan Görelî Yoksunluk Teorisi ve Eşitlik Teorisi gibi klasik teoriler, kişilerin yalnızca elde ettikleri

---

<sup>352</sup> Alison E. BARBER, Marcia J. SIMMERING; “Understanding Pay Plan Acceptance: The Role of Distributive Justice Theory”, **Human Resource Management Review**, Vol. 12, 2002, s. 32-33.

<sup>353</sup> AYDIN, ŞAHİN; a.g.m., s. 134-135.

kazanımlarla ilgilendikleri şeklinde bir yaklaşım sunmaktadırlar.<sup>354</sup> Örgütsel ödüllerin dağılımı çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Lawler,1977). Ancak örgütsel adalet konusundaki bu ilk teoriler çalışanların, ödüllerin türü ve miktarına karşı tepkilerine odaklanmasına karşın, bu ödüllerin oluşturulma biçimlerinin neden olduğu etkileri açıklamakta yeterli değildirler. Örgütsel ödüllerin türü ve miktarından, oluşturulma süreçlerine doğru gelişen bu yeni yaklaşım, kazanım odaklı geleneksel yaklaşımdan, adalet kavramına daha geniş ve prosedürel bir yaklaşım getiren, prosedür adaleti kavramını ortaya çıkarmıştır.<sup>355</sup>

Prosedür adaleti ile ilgili ilk çalışmalar yasal konularla ilgili olmasına karşın daha sonra, politikacılar ve eğitimcilerin değerlendirilmesi (Tyler ve Caine,1981), örgütlerde anlaşmazlıkların çözümlenmesi (Sheppard,1985) ve performans değerlendirme (Greenberg,1986) konuları prosedür adaleti ile ilişkili olarak araştırma konusu olmuştur. Bu araştırma sonuçları, prosedür adaleti algısının çalışan davranışları üzerinde etkili önemli bir faktör olduğu ve dağıtım adaletinden bağımsız olduğu konusunda birleşmektedirler. Ödüllendirme sistemleri, hem karar verme süreçleri ve hem de kazanımların dağıtılmasıyla ilgili uygulamaları içerdiğinden, prosedür adaleti literatürü ödül konusuna doğru genişletilebilmektedir. Folger ve Konovsky (1989), prosedür adaletinin, ödüllendirme sisteminin önemli bir yanı olduğunu tespit etmişlerdir. Buna ek olarak Folger ve Greenberg (1985) ve Alexander ve Ruderman (1987), prosedür adaletinin çalışanların ücretlerine karşı geliştirdikleri tavırlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Prosedür adaleti ve dağıtım adaleti ile ilgili pek çok araştırma bulunmakla birlikte, prosedür ve dağıtım adaletinin çalışanların tepkileri üzerine etkilerini inceleyen araştırmalar sonuçları ile birlikte aşağıda Tablo 5’de özetlenmiştir.<sup>356</sup>

---

<sup>354</sup> Russell CROPANZANO, Marjorie L. RANDALL; “Injustice and Work Behavior: A Historical Review”, Russell CROPANZANO; **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resouce Management**, a.g.k., (içinde), s. 9.

<sup>355</sup> Jerald GREENBERG; “Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?”, a.g.m., s. 55.

<sup>356</sup> Theresa M. WELBOURNE; “Untailing Procedural and Distributive Justice Their Relative Effects On Gainsharing Satisfaction”, **Group & Organizational Management**, Vol. 23, Iss. 4, 1998, s. 328.

**Tablo 5: Prosedür Adaleti ve Dağıtım Adaleti İle İlgili Araştırmalar**

<b>Araştırma</b>	<b>Sonuçlar</b>
Alexander ve Ruderman (1987)	Prosedür adaleti, grup içinde çatışma-uyumla, yönetici değerlendirmesiyle ve yönetime güvenle daha çok ilişkilidir. Dağıtım adaleti, işgören devir hızı ile daha fazla ilişkilidir.
Konovsky, Folger ve Cropanzano (1987)	Prosedür adaleti, örgütsel bağlılıkla daha fazla ilişkilidir. Dağıtım adaleti ücret tatmini ile daha fazla ilişkilidir.
Folger ve Konovsky (1989)	Prosedür adaleti, yönetime güven ve örgütsel bağlılıkla daha çok ilgilidir. Dağıtım adaleti ücret tatmini ile daha çok ilgilidir.
Miceli, Jung, Near ve Greenberg (1991)	Dağıtım adaleti ücret tatmini ile ilişkilidir; prosedür adaleti ve ücret tatmini arasındaki ilişki bu kadar güçlü değildir.
McFarlin ve Sweeney (1992)	Prosedür adaleti örgütsel bağlılık ve denetçilerin değerlendirilmesi ile daha fazla ilişkili olarak açıklanmaktadır. Dağıtım adaleti ücret tatmini ve iş tatmini ile daha fazla ilişkili olarak açıklanmaktadır.
Sweeney ve McFarlin (1993)	Prosedür adaleti örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Dağıtım adaleti ücret tatmini ile daha fazla ilişkilidir.

**Kaynak:** Theresa M. WELBOURNE; “Untailing Procedural and Distributive Justice Their Relative Effects On Gainsharing Satisfaction”, **Group & Organizational Management**, Vol. 23, Iss. 4, 1998, s. 329.

Dağıtım süreci adil olduğunda, tek başına bir kazanımın birey açısından istenen bir kazanım olup olmadığı daha az önemlidir. Çünkü birey muhtemelen böyle bir sistemin gelecekte ihtiyaçlarını karşılayacağı konusunda emin olacaktır. Süreçle ilgili bu konu prosedür adaleti olarak adlandırılmaktadır. Prosedür adaletine ilişkin algıları, kişilerin bir durumdan diğerine farklı tepkiler vermelerine neden olabilmektedir. Yani adil olmayan bir davranışa maruz kaldığına inanan kişiler, adaletsiz durumun nasıl ve neden ortaya çıktığına bağlı olarak çok farklı tepkiler verebilmektedirler. Örneğin ücret artışı alamayışının nedenini, yönetimin ayırım yapması olarak gören bireyin tepkisi, bu

durumun minimum performans standartlarını yakalayamadığı için ortaya çıktığına inanması durumundan çok daha negatif olabilecektir.<sup>357</sup>

Dağıtım adaleti çalışanların elde ettikleri ödülün miktarına ilişkin adalet algısını ifade ederken, prosedür adaleti bu miktarı belirleyen araçlarla ilgili adalet algısına işaret etmektedir.

Yasal ve politik alanlarda yapılan araştırmalarda, prosedür adaletinin daha çok sisteme ait özelliklerin değerlendirilmesi ile ilişkili olduğu, bununla birlikte dağıtım adaletinin belirli kazanımların değerlendirilmesi ile yakından ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Dolayısıyla kazanımlarla ilgili olarak bireyin tatmini prosedür adaletinden çok, dağıtım adaleti ile ilgilidir.

Lind ve Tyler (1988), prosedür adaletinin özellikle bireylerin sistemle ilgili davranışları üzerinde güçlü etkilere sahip olduğunu ve kişilerin sistemle ilgili değerlendirme yaparken uzun vadeli bir bakış açısıyla hareket ettiğini vurgulamaktadır. Yani prosedür adaleti ile daha çok ilişkili olan sistem değerlendirmesi, belirli bir kararın sonucunda ortaya çıkan kazanımla ilgili tatmine göre daha uzun dönemli bir bakış açısını gerektirmektedir –örgütsel bağlılık gibi. Belirli bir kazanıma ilişkin tatmin, kısa dönemli bir değerlendirmenin sonucudur ve daha değişkendir.<sup>358</sup>

Örgütte ödüllerle ilgili kararların verilmesinde kullanılan prosedürlerin, çalışanların adalet algıları üzerinde önemli etkiye sahip olduğu açıktır. Kerr ve Slocum (1987), ödüllendirme sistemlerinin, örgütün değer ve inanışlarının açık bir ifadesi olduğunu vurgulamaktadırlar. Ancak ödüllendirme sistemleri, Eşitlik Teorisinin vurguladığı gibi sadece dağıtılan ödülleri değil, bununla birlikte bu ödüllerin nasıl dağıtıldığıyla ilgili prosedürleri de içermektedir.<sup>359</sup>

---

<sup>357</sup> CROPANZANO, RANDALL; “Injustice and Work...”, a.g.k., s. 9.

<sup>358</sup> Robert FOLGER, Mary A. KONOVSKEY; “Effects Of Procedural and Distributive Justice On Reaction To Pay Raise Decisions”, **Academy Of Management Journal**, Vol. 32, Iss. 1, 1989, s. 115-116.

<sup>359</sup> A.g.e., s. 128.

### 3.1.3. Ödüllendirme sistemleri ve etkileşim adaleti

Bies ve Moag (1986) tarafından üçüncü bir adalet türü olarak ortaya atılan etkileşim adaleti, bireylerin kişiler arası ilişkilerin niteliğine bağlı olarak da adalet değerlendirmesi yaptığı ile ilgili bir adalet türüdür. Bies ve Moag bunu “adaletin iletişim kriteri” olarak adlandırmışlardır. Onlara göre etkileşim adaleti prosedür adaletinden farklı bir adalet türüdür çünkü prosedürler örgütteki karar alma süreçlerinin yapısal niteliğini ifade ederken etkileşim adaleti, iki kişi arasındaki sosyal mübadeleye işaret etmektedir. Bies (1985), iş için başvuran adaylar üzerinde yaptığı araştırmada adayların, kendilerine örgütler tarafından adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algılarını tespit etmeye çalışmış ve kişiler arası adil prosedürlerin dört özelliğini şöyle sıralamıştır: Doğruluk (truthfulness), saygı (respect), soruların uygunluğu (propriety of questions) ve açıklama (justification). İlk üç özellik iletişimin doğası ile ilgiliyken, dördüncü özellik herhangi bir hoşnutsuzluk durumunu ortadan kaldırmak için yapılması gerekenlerle ilgilidir.

Son yıllarda prosedür adaleti ve etkileşim adaletini birbirinden ayrı görmeyen yaklaşımlar ortaya atılmaktadır. Bu genel yaklaşıma göre örgütler adaleti daha geniş bir sosyal çerçevede görmelidirler. Kişiler arası davranış ve biçimsel karar süreçlerinin her ikisi de bu geniş çerçevenin özellikleridir.<sup>360</sup>

### 3.2. Ödüllendirme Sistemlerinin Yapısal Unsurları ve Süreçleri ile Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Örgütün ödüllendirme sistemi ve çalışanların sisteme ilişkin algılarının örgütsel adalet algıları ile ilişkisinin ortaya konması amacıyla öncelikle bir ödüllendirme sisteminin temel belirleyicilerinin neler olduğunun açıklanması gerekmektedir. Diğer bir deyişle tezin amacına ulaşabilmek için çalışanların örgütlerinde uygulanan ödüllendirme sisteminin formel mekanizmaları, prosedürleri ve yönetilmesine ilişkin algılarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla burada öncelikle ödüllendirme sistemlerinin çalışan algısını belirleyen, yapısal unsurları ve yönetilmesi ile ilgili olan

---

<sup>360</sup> CROPANZANO, RANDALL; “Injustice and Work...”, a.g.k., s. 12-13.

süreçleri ele alınarak açıklanmaya çalışılacaktır. Daha sonra, bu unsurlarla örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiler ele alınıp incelenmeye çalışılacaktır.

### **3.2.1. Ödüllendirme Sisteminin Yapısal Unsurları ve Süreçleri**

Örgütlerin çalışanlarına verebilecekleri çok sayıda farklı ödül olduğu gibi, ödüllendirme sistemlerini örgütte kurmak ve yönetmenin de pek çok yolu vardır. Örgüt stratejisini destekleyecek bir ödüllendirme sistemi oluşturulurken dikkate alınması gereken temel nokta, doğru modelin seçilmesidir. Bu modellere ilişkin çok sayıda seçenek olmasına rağmen, etkili bir ödüllendirme sisteminin kurulması az sayıda temel kararlarla ilgilidir.

Farklı ödüllendirme sistemleri arasında seçim yapmada faydalı olabilecek bir karar verme yaklaşımı, süreç / içerik ayrımı yapmaktır. Bir ödüllendirme sisteminin yapısal boyutu ya da içerik boyutu, formel mekanizmaları, prosedürleri ve uygulamaları ile ilgilidir. (Örneğin kar paylaşım şekli, performans değerlendirme yöntemi gibi) Süreç boyutu ise; sistemin nasıl kurulacağı, yönetileceği ve işletileceği ile ilgili karar alma ve iletişim konularını içerir. Süreç ve yapı boyutunun her ikisi de ödüllendirme sistemlerinin etkinliğinin kritik belirleyicileridir.

#### *(1) Ödüllendirme sisteminin yapısal belirleyicileri*

Lawler'a göre bir ödüllendirme sisteminin dokuz temel yapısal belirleyicisi vardır. Ancak bunlardan en önemli iki tanesi, ödül sisteminin iş bazlı ya da kişi bazlı olması ile performansa dayalı olması konularıdır.<sup>361</sup> Bunlar, ödül düzeylerini belirleyecek olan kriterleri ortaya koymak, ödüllendirme sisteminin yapısını belirlemek ve yönetsel bir çatı oluşturmak amacıyla örgüt tarafından yapılan stratejik tercihlerdir.

---

<sup>361</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s.40.



(a) Ödüllendirme sistemlerinin iş bazlı oluşturulması: İş bazlı ödüllendirme genellikle, işin değerinin belirlenebileceğine ve bu değer temel olarak bireyden çok, işin örgüte katkısını kapsadığı anlayışına dayalıdır.<sup>362</sup>

Çoğu örgütte finansal ödüllerin ve statüye bağlı ödüllerin dağıtımı insana dayalı olmaktan çok, insanın yaptığı işin şekli üzerine kurulmuş durumdadır. Pek çok örgütteki standart politika insandan çok işi değerlendirmekte ve ödül düzeylerini de buna göre belirlemektedir. Bu yaklaşım, işin değerinin belirlenebileceğine ve işi yapan kişinin yaptığı işin değeri kadar örgüt için değerli olduğu tahminine dayanır.<sup>363</sup>

Geleneksel bürokratik örgütlerde işler örgütün etkinliği için gereken aktivitelere uygun bir şekilde dikkatlice yapılandırılır. Bu yaklaşımın başlangıcını, işi yapması muhtemel bireyin yerine getireceği aktivitelerin ayrıntılı özelliklerini içeren iş tanımları oluşturur. Ödüllendirme sistemi uygulamalarının temelini oluşturan iş tanımları ise iş değerlemesi ve diğer ödül yönetimi yaklaşımlarını içerir.<sup>364</sup>

Bu sistemlerde iş, denetlenen ast sayısı, sorumlu olunan bütçenin düzeyi ve karar verme gücü gibi faktörlere göre değerlendirilerek, işin düzeyi belirlenir ve bu düzey daha sonra iş için verilecek ödüllerle ilişkilendirilir.<sup>365</sup>

İşin karmaşıklığı, ödüllerin dağıtımında bir kriter olabilir. Örneğin çok tekrarlanan ve çabuk öğrenilen işler, karmaşık ve gelişmiş olan işlere göre daha az ödülü hak ediyor görülebilir. Yerine getirilmesi zor olan işler ya da çalışma koşullarının stresli ya da zevksiz olması nedeniyle arzulanan olmayan işler, işçileri çekebilmek için daha yüksek ödüllere sahip olmalıdır.<sup>366</sup>

---

<sup>362</sup> Gerald R. FERRIS, M. Ronald BUCKLEY; **Human Resources Management**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1996, s. 292.

<sup>363</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 41.

<sup>364</sup> A.g.e., s. 109.

<sup>365</sup> ARNOLD, FELDMAN; a.g.k., s. 346.

İş bazlı yaklaşımın yanlış etkilerinden biri gelişmeyle ilgilidir. Hemen hemen tüm iş bazlı ödüllendirme sistemleri bireyleri, mevcut işlerini daha iyi yapmaları ya da çapraz-fonksiyonel öğrenmeyi sağlayacak olan yatay düzeyde hareketi değil, örgütte dikey düzeyde hareketi ödüllendirmektedir. Bu nedenle örgüt daha fazla hiyerarşik düzeyde yöneticiye ihtiyaç duyuyor ise bu yaklaşım çalışanların gelişiminde etkili olacaktır. Buna karşın örgüt basamak sayısını azaltma çabasında ya da yatay düzeyde ekiplerle yürütme istediğinde ya da daha fazla yöneticiye ihtiyaç duymadığında etkili olmayacaktır.

Bugün örgütler artan bir şekilde çalışanlarından, terfiye yol açmayacağı için iş değerlendirme sistemi içinde ödüllendirilmeyen becerileri öğrenmelerini istemektedir. Oysa ki bu beceriler örgütün yetkinlik ve yeteneklerini geliştirebilmesinde kritik role sahiptirler. Bu becerilere iyi bir örnek; iyi bir ekip üyesi olabilme becerisidir. Ekip etkinliği birkaç farklı işlevle ilgili bilgiye sahip ekip üyelerini gerektirir. Ancak iş bazlı yaklaşımlar da bu ödüllendirilmez çünkü çapraz fonksiyonel hareketler, işin ölçeğinde bir değişime neden olmazlar. Bu yaklaşıma alternatif yaklaşım ise kişilere odaklanmaktır.<sup>367</sup>

(b) Ödüllendirme sistemlerinin kişi bazlı oluşturulması: Örgütlerde yaygın olan bir uygulama, ödülleri çalışanların becerilerine göre paylaşmaktır. Becerilerin kullanılıp kullanılmamasından bağımsız olarak, en üst düzeyde beceri ve yeteneklere sahip olan kişiler, bu yeteneklerle orantılı olarak ödüllendirilmektedir.<sup>368</sup> Bu yapıda çalışanlar geleneksel ödüllendirme sistemlerinde olduğu gibi hiyerarşik yapıda yukarılara doğru çıktığı için ödüllendirilmek yerine, becerilerini artırdıkları ve kendilerini geliştirdikleri için ödüllendirilmektedirler.

---

<sup>366</sup> Stephen P. ROBBINS; **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev: Sevgi Ayşe Öztürk), Etam A.Ş., Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1994, s. 291.

<sup>367</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 117-118.

<sup>368</sup> ROBBINS; a.g.k., s. 290.

Bu yapı özellikle, örgütün geliştirmek istediği temel yetkinlikler için gereken beceri ve yeteneklere sahip işgücünün örgüte çekilmesi ve örgütte kalmalarının sağlanması konusundaki etkinliğini artıracaktır.

Kişi bazlı ödüllendirme sisteminin uygulandığı örgütlerde, örgütteki pek çok çalışan çok yönlü görevleri yerine getirebilir, yani bilgili ve esnek bir yapıya sahiptir. Esneklik çoğu zaman daha az çalışan ihtiyacı anlamına gelir, devamsızlık ve işgören devir hızı azalır. Çünkü insanlar, kendilerine gelişme fırsatı verilmesinden ve geniş bir alanda beceri sahibi olmalarının ödüllendirilmesinden memnun olurlar.

Genel olarak kişi bazlı ödüllendirme sistemlerinin, esnek, öğrenme ve gelişmeye uyumlu daimi işgücüne sahip olmayı isteyen örgütler için uygun olduğu görölmektedir.<sup>369</sup>

(c) Ödüllendirme sistemlerinin performansa dayalı oluşturulması: Serbest piyasa sistemi, ödüllerin performansa bağlı olması gerektiği mantığına dayalıdır. Bu performans-ödü lilişkisi sadece örgüt ya da şirket düzeyinde değil, aynı zamanda birey düzeyinde de istenir. Teori şudur ki; çalışanlar motivasyonun bir ödülle sonuçlanacağına inandıklarında güdüleneceklerdir. Bununla birlikte örgüt tarafından verilen çoğu formel ödöl performansla ilişkilendirilmez.<sup>370</sup>

Performansa dayalı ödüllendirme sistemleri daha çok üst düzey yöneticilerin stratejik planlarda yer alan hedeflere ulaşmalarını teşvik etmek amacıyla kullanılmaktayken, bu gün bu felsefe diğer çalışanları da kapsayacak şekilde kullanılmaktadır.

Bu gün performansa dayalı ödüllendirme, çalışan başarısı ve değerlemesi ile ilişkilendirilmiş bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte bu sistemin çeşitli şekilleri geçmiş yüzyıl boyunca kullanılmıştır. Operasyonel düzeyde çalışanlar için uygulanan geleneksel parça başına teşvik ve sonuçlara göre ücretlendirme, satış elemanları için uygulanan komisyonlar, yıllık bonuslar ve başarıya dayalı ücretlendirme

---

<sup>369</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 42-43.

<sup>370</sup> BYARS, RUE; a.g.k., s. 300-301.

sistemi performansa dayalı ödüllendirme şemsiyesi altında düşünülebilir. Hatta terfi bile buna dahil edilebilir.<sup>371</sup>

Performans ile ödülün ilişkilendirilmesinin bu denli istenilen bir yöntem olmasına karşın uygulamada çok fazla yer almayışının birkaç nedeni vardır. Bunlardan ilki de bu yöntemi uygulamanın zorluğudur.<sup>372</sup> Performansa dayalı ödüllendirme sistemindeki birinci zorluk, ne tür bir performansın istendiğinin (beklendiğinin) belirlenmesinde, diğeri ise bu performansın gösterilip gösterilmediğine karar vermektedir (performans değerlendirme).

Neyin ödüllendirileceğinin belirlenmesi, örgütün stratejik planlarının dikkate alınmasını gerektirir. Örgütün stratejik planlarında performans hedefleri ile ilgili anahtar role sahip tanımlar yapıldıktan sonra, ödüllendirme sisteminin doğru performansı teşvik edecek şekilde oluşturulması gerekecektir. Hisse senedi vermek veya nakit ikramiye vermek ya da vermemek ile ilgili karar, bu teşviklerin örgütte istenen davranışları destekleyip desteklemeyeceğinin dikkatli bir şekilde incelenmesi sonucu verilebilecektir.<sup>373</sup>

Bununla birlikte adil ve gerçekçi performans ölçülerinin oluşturulması da önemli bir diğer zorluktur.<sup>374</sup> Performans ölçülerinin doğruluğu, iki niteliği birarada taşıması ile ilişkilidir; ispatlanabilirlik ve objektiflik. İspatlanabilir olması, ölçüm dağılımının düşük olması yani, aynı ölçüm yöntemi kullanılarak ve bağımsız ölçülerle tekrarlandığında aynı sonuçları vermelidir. Ancak bu dağılımın düşük olması tek başına yeterli olmayacaktır. Buna ek olarak ölçülerin objektif yani bireysel önyargıdan uzak olması gerekmektedir.<sup>375</sup>

Objektif performans ölçülerinin kullanıldığı yaklaşımlar, subjektif ölçülerin

---

<sup>371</sup> LUNDY, COWLING; a.g.k., s. 309.

<sup>372</sup> BYARS, RUE; a.g.k., s. 301.

<sup>373</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 43-44.

<sup>374</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 283-284.

<sup>375</sup> Kenneth A. MERCHANT; **Rewarding Results Motivating Profit Center Managers**, Harvard Business School Press, Boston, 1989, s. 26.

kullanıldığı yaklaşımlara göre güvenilirliği yüksek olduğu için daha güdüleyicidirler.<sup>376</sup> Performansa dayalı ödüllendirmede satış rakamları, bölüm karları, gibi objektif ölçüler ya da çalışanın örgüte kattığı tahmini “değer” gibi subjektif ölçüler kullanılabilir. Satış gibi bazı işler özellikleri gereği objektif ölçümlerdir. Ancak çoğu iş, bireysel çıktının kolayca sayılabilir olmamasından dolayı objektif bir şekilde ölçülemez. Ancak çoğu yönetici, çalışanlar açısından subjektif olanlara göre daha az çatışmaya neden olduğu için objektif ölçüleri tercih etmektedirler. Bununla birlikte subjektif ölçülerin kullanıldığı yaklaşımlarda çalışanların, performanslarının doğru ölçülmesi konusunda yönetime “güven” duymadıkları belirtilmektedir. Performans ölçümünde ne kadar subjektif ölçüler kullanılıyorsa, yönetime güven derecesinin o derece yüksek olması gerekmektedir.<sup>377</sup>

Bir performans ölçüsünün –satış rakamları veya birim üretim oranları gibi- çalışanlarca objektif sayılabilmesi, bu ölçülerin bir üstün kararıyla belirlenmemiş olması ile ilgilidir. Sonuç olarak ödüller ancak objektif ölçülere dayanıyor ise çalışanlar için, performanslarına dayalı olarak verildiği konusunda daha açıktır.<sup>378</sup> Bugün performans değerlendirme süreci, çalışanları müşteri gibi gören bir zihniyetle yola çıkmaktadır. Spesifik olarak bu sürecin amacı; çalışanlara “örgüt için ne yaptın?” sorusunu değil, “daha iyi performans gösterebilmen için nasıl yardımcı olabiliriz?” sorusunu sormaktır. Bu yaklaşım, performans değerlendirme sürecinin tüm yönlerinde değişime neden olmaktadır.

Yeni performans değerlendirme programını karakterize eden özellikler şunlardır: (1) geleceğe bakan, (2) takdir ve gelişime odaklı, (3) sonuçlara olduğu kadar değerler ve becerilere odaklı, (4) çift yönlü iletişimi sağlayan, (5) yıl boyunca süren, (6) objektif kriterler kullanan, (7) iletişimin güçlendirilmesini vurgulayan, (8) çalışanların kendilerini iyi hissetmelerine neden olan ve davranış değişimini gerçekleştiren bir

---

<sup>376</sup> LAWLER III; “Rewarding Excellence”, a.g.k., s. 45.

<sup>377</sup> George P. BAKER, Michael C. JENSEN, Kevin J. MURPHY; “Compensation and Incentives: Practice vs. Theory”, **The Journal of Finance**, Vol: 43, No: 3, 1988, s. 597-598.

<sup>378</sup> LAWLER III; “Rewarding Excellence”, a.g.k., s. 45.

süreçtir.<sup>379</sup>

Performansa dayalı ödüllendirme sistemleri ile ilgili önemli bir konu kimin performansının ölçüleceğidir. Bu sistemler ödülü, bireyin kişisel performansı, bireyin üyesi olduğu ekibin performansı ve örgütün performansı ile ilişkilendirilebilir.<sup>380</sup>

Ödüllerin en önemli üstünlüklerinden birinin, tüm çalışanlara pozitif geribildirim sağlaması olduğu söylenebilir. Ancak bireysel olarak verilen ödüllerle ilgili problem; bir ödülün bir kişi için pozitif geribildirim sağlarken, diğerleri için negatif geribildirim sağlamasıdır. Örneğin öneri sistemleri uygulamasında bir komite tarafından, sunduğu öneri kabul edilen ve ödül alan bir birey için bu, yaptığı öneri ile ilgili pozitif geribildirimdir. Bu çalışanın gelecek yıl daha fazla öneri sunmaya çalışacağı bir gerçektir. Ancak, sunduğu öneri komite tarafından kabul edilmeyen ve önerisinin seçilen öneriden daha iyi olduğunu düşünen bir diğer çalışan için durum bunun tam tersidir. Kaybetmek insanları bir dahaki sefere ya daha fazla çalışmak için teşvik edebilir ya da hevesini kırabilir. Genellikle de bireysel bazda uygulanan ve çalışanlar arasında rekabet yaratan ödüllendirme programlarında ikincisi gerçekleşecektir.<sup>381</sup>

Ekip performansına bağlı olarak ödüllendirme ile örgütün amaçladığı kazançların başında, çalışanlara örgütün temel değerlerinden birinin, etkin ekip çalışması olduğu mesajını vermektir. Bununla birlikte, önceden belirlenmiş ve kabul edilmiş performans standartları, hedefleri ve davranışları (işbirlikçi yetkinliğe odaklı) ya da bir projenin tatmin edici şekilde tamamlanmasını ödüllerle ilişkilendirerek, ekipten neyin beklendiğini açık hale getirmeye yardımcı olmaktır. Son olarak, ekip başarısını takdir ederek ve finansal teşvikler sağlayarak grup çabasını ve işbirliğini artırmak amaçlanmaktadır.

Katzenbach ve Smith şu noktaya dikkat çekmektedirler: Gerçek ekip; çalışanların, etkin performansının önündeki engellerin üstesinden gelmek için çok

---

<sup>379</sup> Frank H. LYONS, Dan BEN-ORA; “Total Reward Strategy: The Best Foundation Of Pay For Performance”, **Compensation and Benefits Review**, Vol. 34, No. 2, 2002, s. 39.

<sup>380</sup> ARNOLD, FELDMAN; a.g.k., s. 347.

<sup>381</sup> HIAM; a.g.k., s. 187-188.

çalıştıkları durumda oluşmaktadır. Ekip üyeleri, engelleri birlikte aşarak aralarında güven ve bağlılık geliştireceklerdir. Ekipler, görevin tamamlanması (sonuçlar) ve ilişkilerin yapılandırılması (süreçler) ile ilgilidirler. Bu nedenlerle ekip ödülleri, sadece ekibin başarılarını (sonuçlarını) değil, sonucun nasıl elde edildiğini (girdileri) de içermesi gerekmektedir.<sup>382</sup>

Esnek çalışma ve çoklu beceri elde etmeyi teşvik etmesine rağmen, ekip performansına bağlı olarak verilen ödüller ancak, ekip iyi tanımlandığında, açık ve ölçülebilir amaçlara sahip olduğunda ve karşılıklı bağımlı üyelerden oluştuğunda etkili olur. Ancak bu koşulların oluşturulması da kolay bir iş değildir.<sup>383</sup>

Ekip performansına bağlı ödüllendirme planlarının, bireysel olanlara göre bazı önemli üstünlükleri vardır, çünkü çalışma arkadaşları arasında daha fazla işbirliği yaratırlar. Bu işbirliğine dayalı iklim, çalışanların üstlerinden çok çalışma arkadaşları tarafından denetlenmesi esasına dayandığı için daha az direkt denetim ve kontrol ihtiyacı doğuracaktır. Böyle bir ortamda yavaş çalışan işgörenler, verimliliklerini artırmak konusunda çalışma arkadaşlarının baskısıyla karşılaşacaklardır. Dahası, iş akışı ve görevlendirmedeki esneklik, ekip teşvikleri tarafından belirlenecektir. Hastalık ya da arıza gibi rutin iş akışını aksatan bir problemle karşılaşıldığında, ekip teşvik planına göre ödüllendirilen bireyler probleme adapte olmak ve kendi aralarında çözmek konusunda daha gönüllü olacaklardır.<sup>384</sup>

Bunun yanı sıra ekip odaklı ödüllendirme, örgüt ve ekip hedeflerinin entegrasyonunu sağlamaktadır. Basık örgüt yapısına sahip ve süreç odaklı örgütlerde, ekibe odaklanma yönündeki örgütsel değişimi pekiştirir. Kalite ve müşteri odaklılık gibi konularda kültürel değişime yardımcı olur. Ekibin içerisinde esnek çalışmayı güçlendirir ve çoklu beceri sahibi olma konularında çalışanları teşvik eder.<sup>385</sup>

---

<sup>382</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 386-387.

<sup>383</sup> ARMSTRONG, a.g.k., s. 256.

<sup>384</sup> CHERRINGTON; a.g.k., 204.

<sup>385</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 394.

Ekip ödülleri, bireylere içsel ödül de sağlayabilir. Bunun için ekiplerin, kayda değer bir başarı elde ettiğini, kendi işlerini yönetmek konusunda belirli bir derecede otonomiye sahip olduğunu ve operasyonel kararları verebildiğini görmeleri gerekir. Ekip üyeleri, yüksek performansa sahip ve kendi kendini yöneten bir ekibin üyesi olarak daha fazla etki yarattıklarını düşündüklerinde bireysel motivasyonları artacaktır. Dahası kişisel gelişimleri için daha fazla fırsat yakalayabileceklerdir.<sup>386</sup>

Grup ve örgütsel ödül planları genel olarak işbirliği ve ekip çalışmasını desteklediği için, en iyi olanlardır. Bu planlarda herkes, yüksek performansın sonucunda ortaya çıkan finansal kazanımları paylaşır. Eğer insan, bir diğerinin iyi performansından dolayı bir kazanım elde edeceğini hissederse, muhtemelen onu destekleyecek ve daha iyi performans göstermesi için yardımcı olacaktır. Sonuç olarak grup ve örgütsel planlar uygulandığında iyi performans herkes tarafından desteklenecek ve teşvik edilecektir. Bu, rekabete neden olan bireysel planlar için geçerli değildir.<sup>387</sup> Ödüllendirmede grup performansının esas alınması, şirket hedefleri ya da işin doğası gereği işgücü arasında sıkı bir işbirliğinin gerekli olduğu durumlarda önerilmektedir (Carroll,1987;Gomez-Mejia&Balkin,1987). Birey ve grup performans kriterlerinin birleştirilmesi, performansa göre ödüllendirme sisteminin değerini artıracaktır.<sup>388</sup>

Ödüllendirme sistemi içerisinde ekip başarılarının ödüllendirilmesi, örgütte etkin ekip çalışmasını teşvik ettiği kadar, ödüllendirme sisteminin başarısına da etki etmektedir. Schotes (1995), ödüllendirme sistemlerinin başarısızlık nedenlerinden ikisinin; “rekabet ortamı yaratmaları” ve “ekip çalışması ve işbirliğini desteklememeleri” olduğunu ileri sürmektedir.<sup>389</sup>

Performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinde yapılan yanlışlardan biri, kısa dönemli ölçülebilir sonuçlara odaklanma eğilimidir. Pek çok örgüt üst düzey

---

<sup>386</sup> ARMSTRONG, a.g.k., s. 351.

<sup>387</sup> LAWLER III; “Rewarding Excellence”, a.g.k., s. 45.

<sup>388</sup> FERRIS, BUCKLEY; a.g.k., s. 292.

<sup>389</sup> Calvin LONDON, Kim HIGGOT; “ An Employee Reward and Recognition Process”, **The TQM Magazine**, Vol. 9, Iss. 5, 1997, s. 328.



yöneticilerini kısa dönemde karlılık bazında ödüllendirmektedir. Bu da yöneticilerin, örgütün uzun dönemdeki karlılıkları için büyük önem taşıyan, stratejik amaçlarını dikkate almamaları ve kısa dönemli bakış açısına sahip olmaları ile sonuçlanmaktadır. Diğer yanlışlardan bir kaçı ise; çok küçük ödüller vermek, sistemi çalışanlara açıklamadaki başarısızlık ve yönetsel uygulamalardaki başarısızlıktır.<sup>390</sup> Ayrıca uygulanmasının basit olmayışı, performansın ölçümündeki güçlük nedeniyle performansa dayalı ödüllendirmenin de güç olması, sistemi uygulamada yetersiz olabilecek yöneticilerin beceri ve yargılarına bağlı olması, kaliteden çok kantiteye odaklanması, ekip çalışmasına engel olabilmesi bu sistemin eksik yanları olarak sayılabilir.<sup>391</sup>

Sonuç olarak ödüllendirme sistemlerini performans bazlı oluşturma veya oluşturmama kararı kritik bir konudur. Uygulanışı beraberinde pek çok problem getirebilir. Ancak doğru uygulandığı taktirdeki getirileri oldukça önemlidir.<sup>392</sup>

Ödüllerin performansa dayalı olarak verilmesinin belki de en önemli avantajı; bireyleri motive ederek, bireysel ve örgütsel performansı artırmasıdır. Bununla birlikte sayılabilecek diğer kazanımlar şunlardır: Çalışanlara genel olarak ya da belirli alanlarda performansın önemli olduğu mesajını verir. Örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen spesifik sonuçlarla ödüller arasında bağlantı kurar. Başarının ödüllendirilmesi olduğu için, temel bir insan ihtiyacı olan başarıma ihtiyacını karşılar.<sup>393</sup>

Performans bazlı ödüllendirme sistemi eğer doğru oluşturulmuşsa, çalışanlar örgüte sağladıkları performans yatırımlarına göre ödüllendirileceklerdir. Sistemin nasıl işlediği açık olacak ve pek fazla hatta hiç açıklamaya ihtiyaç duyulmayacaktır. Böylelikle yöneticiler nasıl katma değer yaratacakları, mükemmel performansa ulaşma

---

<sup>390</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 45.

<sup>391</sup> ARMSTRONG, a.g.k., s. 271.

<sup>392</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 46.

<sup>393</sup> ARMSTRONG, a.g.k., s. 271.

yolundaki engelleri nasıl aşacakları hakkında düşünmeye ve planlamaya daha fazla zaman ayırabileceklerdir.<sup>394</sup>

Bununla birlikte performansa dayalı ödüllendirme sisteminin çalışanlarca daha adil algılanma olasılığı da yüksektir. Bu sisteme göre yüksek performans sergileyen, daha çok ödüllendirilecektir. Eşitlik Teorisi'nin de savunduğu gibi, çalışanlar katkıları oranında kazanım elde edeceklerinden sistemi daha adil algılayabileceklerdir.

Performansa dayalı bir ödüllendirme sisteminin uygulanışı için başarılı bir formül henüz geliştirilmemiş olmakla birlikte, pek çok ön koşul tanımlanmış ve genel olarak kabul edilmiştir: Çalışanların yönetime güven duyması, iyi bir performans ölçüm sisteminin varlığı, çalışanların performanslarını kendi kontrollerinin dışındaki faktörlere bağlı kılmayan iş yapılarının varlığı, çalışanların sistemi açık bir şekilde anlamasını sağlayacak şekilde politikanın iletilmesi gibi.<sup>395</sup>

Bunların dışında örgütün ve çalışanların ihtiyaçlarına karşı duyarlı ve bu ihtiyaçlara cevap verebilen bir performansa dayalı ödüllendirme sistemi için; örgütün istediği çabaya odaklanmak, performans-odaklı bir kültürü desteklemek, birey ya da ekip performansını doğru bir şekilde vurgulamak, performans planlama sürecini güçlendirmek, doğru insanları ödüllendirmek ve tüm çalışanları motive etmenin gerekliliği unutulmamalıdır.<sup>396</sup>

(d) Örgütün piyasa konumunun seçimi: Milkovich (1988) örgütün bu stratejik tercihini ödüllendirme sisteminin rekabete göre belirlenmesi olan “rekabetçi tutum” olarak adlandırmaktadır. Bu, toplam ödül paketinin, örgüte ne tür çalışanların çekileceği ve ne tür bir işgücünün örgütte kalacağını belirleyicisi olmasından kaynaklanır. Ödül oranlarının piyasanın üzerinde belirlenmesi, örgütün adayları çekmek ve çalışanların örgütte kalmalarını sağlamadaki yeteneğini artıracaktır. Bu ayrıca örgütü, çalışanlarının kendilerini elit bir grubun bir parçası gibi hissettikleri bir iklim yaratacaktır. Ödül

---

<sup>394</sup> BOWEN, a.g.k., s. 125.

<sup>395</sup> BYARS, RUE; a.g.k., s. 301.

<sup>396</sup> LUNDY, COWLING; a.g.k., s. 311-312.

miktarlarının piyasanın altında belirlenmesi, piyasada nitelikli adayların gönüllü olduğu ve düşük düzeyde beceri gerektiren işler ve pozisyonlar için etkili bir stratejidir. Bununla birlikte sürekli olarak yeni ürün ve pazar olanakları için araştırma yapan firmaların piyasanın üzerinde ödül miktarları belirlemeleri uygun olacaktır, çünkü çalışanları daha fazla risk almakta ve üstlendikleri görevler daha karmaşık olmaktadır.<sup>397</sup> Bu tutum özellikle yaratıcılık ve gelişme stratejileri ile ödüllendirme sistemlerinin uyumlaştırılması amacına hizmet etmektedir.<sup>398</sup>

Ödüllendirme sistemi içinde ödülün miktarı söz konusu olduğunda, çalışanlar için almış oldukları miktardan çok, diğerlerinin almış olduğu miktarlar daha önemlidir. Ödüllendirme sistemleri ile ilgili önemli bir konu, örgütün vermiş olduğu ödül miktarı ile diğer örgütlerin vermiş olduğu ödül miktarlarının karşılaştırılmasıdır. Bu karşılaştırma ayrıca çalışan tatmininin de kritik bir belirleyicisidir. Karşılaştırılabilir ödül düzeyleri, örgütün çekeceği ve örgütte kalmasını sağlayacağı insanların niteliğini ve sayısını da önemli ölçüde etkilemektedir.

Örgütlerin ödül düzeylerini diğer örgütlerle karşılaştırmak konusunda geliştirdikleri politikaları vardır.<sup>399</sup> Rekabetçi ödül düzeyleri ve ücret yapıları, sadece dışsal kıyaslama (benchmarking) yoluyla dış piyasanın sistematik bir şekilde izlenmesi ile oluşturulabilir ve sürdürülebilir.<sup>400</sup>

Örgütler piyasada tüm işlere en yüksek ödüller veren olmak zorunda değildirler. Bazı örgütler, temel yetkinliklerini desteklemek amacıyla ihtiyaç duydukları temel becerileri tanımlayıp, bu beceriler için piyasada en yüksek ödeyen örgüt olmaya odaklanarak, diğer beceriler için orta veya ortanın altında bir düzeyi uygulamayı uygun görmektedirler. Bu uygulama, örgütlerin stratejilerini desteklemek için ihtiyaç

---

<sup>397</sup> FERRIS, BUCKLEY; a.g.k., s. 296-297.

<sup>398</sup> Leon MARTEL; "Finding and Keeping High Performers: Best Practices From 25 Best Companies", **Employment Relations Today**, Vol. 30, Iss. 1, 2003, s. 36.

<sup>399</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 46.

<sup>400</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., 1998, s. 130.

duydukları kritik becerileri örgüte çekmek konusunda yardımcı olması ve aynı zamanda maliyetlerini kontrol etmelerini sağlaması açısından kesin bir üstünlüğe sahiptir.<sup>401</sup>

Sonuç olarak örgütler neyi ödüllendiriyorlar ise, onu elde edeceklerdir. Rekabetçi ödüller vermeyen bir örgüt muhtemelen yüksek motivasyona sahip ve daha verimli insanları çekemeyecektir. Benzer bir şekilde, rekabetçi ödüller vermesine rağmen, çalışanların takdir edilmediği ve değer verilmediği bir çalışma ortamı yaratan ya da çalışanların üyesi olmaktan tatmin olmadıkları bir örgüt de nitelikli çalışanları elinde tutabilmekten yoksun olacaktır.<sup>402</sup>

Örgütün ödüllendirme sistemi konusunda seçeceği piyasa konumu ile ilgili olarak yapacağı piyasa araştırmasında dikkate alması gereken; yapılan karşılaştırmayı ve elde edilen verilerin geçerliliğini etkileyen değişkenleri hesaba katması gereğidir. Örneğin işlerin ulusal, bölgesel ve yerel piyasalarla ilişkili olarak değerlendirilmesi gerekir. Bunun dışında bağlı bulunulan iş kolu ve örgütün büyüklüğü de önemlidir. Çünkü büyüklük işin ölçüsünü etkiler, genellikle örgütün büyüklüğü ile ödül düzeyleri arasında doğrusal bir ilişki vardır.<sup>403</sup>

(e) İçsel ve dışsal eşitlik: İçsel eşitliğe önem veren örgütler, benzer işleri yapan çalışanların aynı ölçüde ödüllendirilebilmesi için çalışırlar. Farklı fonksiyonlarda veya iş ünitelerinde olsalar bile, sürekli olarak işleri dikkatli bir şekilde değerlendirirler. Amaç benzer işleri aynı şekilde ödüllendirmektir.

Dışsal eşitliğe önem veren örgütler ise, doğal olarak işgücü piyasasına odaklanır. Burada anahtar belirleyici, bir kişiye ne ödenmesi gerektiğidir. Dış piyasaya odaklanmak, aynı işi yapanlar arasında kesin olarak farklı ödeme düzeyleri ortaya çıkarmamasına rağmen, çıkarabilir de. Örneğin otomotiv sektöründe bir iş ile elektronik sektöründeki aynı iş, tamamen farklı şekilde ödüllendiriliyor olabilir.<sup>404</sup>

---

<sup>401</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 46.

<sup>402</sup> BOWEN, a.g.k., s. 145.

<sup>403</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 133.

<sup>404</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 47.

Esasen içsel ve dışsal eşitliğin örgüt için önemi, birimlerinin birbirlerinden bağımsız olması ya da olmaması ile ilgilidir. Birimlerin birbirlerinden bağımsız olması durumunda, kendi politikalarını oluşturmada özgürdürler ve böyle bir durumda tüm şirket içerisinde içsel eşitlik kritik bir konu olmayacaktır. Buna karşın dışsal eşitlik daha önemli bir konu haline gelecektir.<sup>405</sup>

İçsel karşılaştırmalara odaklanmak, homojenlik hissi veren bir örgüt kültürü yaratır ve şirket için çalışan herkesin adil bir muamele gördüğüne ilişkin algısını artırır. Rekabet eğilimlerini azaltır ve adil olmayan uygulamalar nedeniyle ortaya çıkan memnuniyetsizliği önler.

Dışsal eşitliğe odaklanmak ise, bireylerin piyasaya göre iyi ödüllendirildiklerinin garanti edilmesine yardım eder ki bu, işgücü çekme ve örgütte kalmasını sağlama açısından önemli olabilir. Ayrıca örgütün maliyetlerini rakipleriyle kıyaslamasına olanak vermiş olur. Olumsuz yönü ise içsel adaletsizlik duygusu yaratabilir ve çalışanları diğerleri daha fazla ödediği için yeni işler aramaya motive edebilir.

(f) Ödüllendirme sistemi yapısının merkezileşmesi ya da merkezileşmemesi konusunun belirlenmesi: Ödüllendirme sisteminin yapılandırılmasında bir diğer önemli konu da; merkezileşme ya da merkezileşmemedir. Merkezileşmiş ödüllendirme sistemine sahip örgütler tipik olarak örgüt çapında uygulanan standart sistemlere sahiptirler. Ayrıca örgütün tamamındaki ödüllendirme uygulamalarının benzer olduğunu görme sorumluluğu verilmiş bir şirket ekibi atanmıştır. Merkezileşmemiş örgütlerde ödülleri oluşturulması ve yönetilmesi yerel tercihlere bırakılmıştır. Bu yönetimler şirketin, temsil etmesini istediği geniş bir rehber ya da ilkelere sahip olabilirler, ancak sistemin oluşturulması (kurulması) ve günlük işletilmesi yerel otoriteye bırakılmıştır.<sup>406</sup>

Merkezileşmenin avantajlarından en temel olanı; tüm örgüt çapında varolan homojenlik derecesidir. Homojenlik de beraberinde, şirket kültüründe kaliteyi, içsel adalet duygusunu ve örgütün insan sermayesine değer verdiği ve ödüllendirdiği

---

<sup>405</sup> FERRIS, BUCKLEY; a.g.k., s. 297.

<sup>406</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 49.

inancısını beraberinde getirir. Örgütün diğer birimlerinde neler olup bittiğini anlamak ve iletişim kurmak kolaylaşır. Merkezileşmemiş strateji, her birimin kendi yaptığı işe uygun, yerel uygulamalar ve gelişmeler göstermesini sağlar. Ayrıca şirket düzeyinde bir yönetsel üste olan ihtiyacı azaltır.

Ödüllendirme sisteminin oluşturulmasında dikkate alınacak diğer belirleyicilerin seçiminde de olduğu gibi, merkezileşme ya da merkezileşmeme konusunda da uluslararası anlamda doğru seçim yoktur. Doğru seçim, örgütün stratejilerine ve örgüt yapısına bağlıdır.

Merkezileşmeme stratejisinin en büyük etkisi, bir örgütün farklı pazarlarda faaliyet göstermesi durumunda ortaya çıkacaktır. Bu strateji, biri için rekabet avantajı sağlayabilecekken, bir diğeri için handikap olabilecek farklı uygulamaların gerçekleştirilmesine olanak verir.

Merkezileşmiş ödüllendirme sistemlerinin genel bir kural olarak tek bir iş ya da aynı endüstride bulunan bir iş grubu ve aynı işgücü piyasasında faaliyet gösteren şirketler için etkisi büyüktür. Bu tür şirketlerde özellikle tepe yöneticilerin aynı şekilde ödüllendirilmesi ve aynı kariyer sistemine tabi olmaları önemlidir.<sup>407</sup>

(g) Hiyerarşinin derecesinin belirlenmesi: Ödüllendirme sisteminin hiyerarşik bir atmosfer yaratması ya da yaratmaması, kendi başına bir hedef olmaktan çok, diğer stratejik ödül kararlarının dolaylı bir sonucudur. Eğer bir örgüt çalışanlarına, örgüt basamaklarında yukarıya doğru çıktıkları doğrultuda daha fazla para ve ücret dışı gelir sağlıyor ise, bu ödüllendirme sisteminin geleneksel hiyerarşiyi desteklediği anlamındadır. Tersine örgüt, iş dereceleri arasındaki geleneksel farklılıklar üzerinde durmuyor, çalışanlarına yönetim kademelerindeki hareketlerine bakmaksızın kazanç artışı sağlıyor ise ve statü ile ilişkili kazançları minimumda tutuyorsa, hiyerarşiyi desteklemeyen bir atmosfer oluşacaktır. Milkovich (1988) böyle bir atmosferin şirketleri, sahip oldukları işgücünü ücret değişikliği olmadan yeni alanlarda, projelerde

---

<sup>407</sup> A.g.k., s. 50-51.

ya da pozisyonlarda görevlendirebileceği esnek bir yapıya doğru iteceğini ileri sürmektedir.<sup>408</sup>

Hiyerarşik sistemlerde bireyler örgüt içinde yükseldikçe, daha fazla maaş dışı gelir ve geldikleri yere göre semboller alırlar. Diğer bir deyimle ödüllendirmede mevki en önemli faktördür. Ödüllendirme sisteminde hiyerarşi yaklaşımının etkisi, bir örgütteki geleneksel hiyerarşik güç ilişkilerini artırır ve farklı statüler ve güç düzeylerine ilişkin bir iklim yaratır.<sup>409</sup>

Hiyerarşik sisteme bir alternatif, ödüllerdeki farklılıkların hiyerarşik düzeylerle sıkı sıkıya bağlı olmaması durumudur. Bu, bazı ödüllerin kaldırılması anlamına gelebilir. Örneğin Alcoa ve Hewlett-Packard gibi büyük şirketler, özel park yeri, üst düzey yöneticiler için dinlenme odası ve binaya özel girişler gibi hiyerarşik yapı içindeki bazı düzeyler için özel olan ödülleri kaldırmışlardır. Örgütün her düzeyindeki çalışan, birlikte yemek yemekte, birlikte çalışmakta ve aynı asansörleri kullanmaktadırlar.

Ödüllendirme stratejileri ile ilgili tüm seçeneklerde olduğu gibi, sistemin ne kadar hiyerarşik olması gerektiğine ilişkin de doğru veya yanlış bir cevap yoktur. Bu, örgütün yapısına ve stratejisine bağlıdır. Hiyerarşik sistem, örgütün, kesin bürokratik davranışlara, tepeden aşağıya güçlü yetkilere ve çalışanların örgüt içinde üst kademelere çıkmaları konusunda güdülenmelerine ihtiyaç duyulduğu durumlarda etkilidir. Daha fazla sosyal eşitlik sağlayan sistem ise, düşük düzeyde yönetim işlerindeki teknik uzmanların örgütte kalmasını isteyen örgütler için uygundur. Düşük düzeyde hiyerarşi yaklaşımında, kararların hiyerarşik pozisyonlardan çok, uzmanlar tarafından verilmesi eğilimi vardır ve kariyer yönetiminde örgütte yukarıya doğru harekete daha az odaklanılmıştır. Ücret ve ücret dışı gelirlerle ilgili uygulamalarında, örgütün en

---

<sup>408</sup> FERRIS, BUCKLEY; a.g.k., s. 297-298.

<sup>409</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 51.

tepesinden en alt kademeye kadar benzer uygulamalar yürüten örgütler, ileri teknoloji ve bilgi tabanlı sektörlerdedirler.<sup>410</sup>

(h) Toplam ödül paketi (reward mix): Toplam ödül paketi; ödül sisteminin parasal ve parasal olmayan tüm bileşenlerini içerir. Toplam ödül paketi, ödüller için hedeflenen çalışan gruplarına göre değişen şekilde oluşturulur ve farklı düzeylerde ödülleri içerecek şekilde tanımlanır. Paket, uzun ve kısa dönemli amaçlarla ilişkili farklı elemanları içerir ve örgütün misyonu ve stratejileri ile bağlantılandırılmıştır.<sup>411</sup>

Çoğu örgüt, tüm çalışanlarına (ücretli, maaşlı ve üst düzey yöneticilerin hepsi) standart bir ödül paketi sunmaktadır. Bu yaklaşımın zayıf noktası, insanların öncelikleri ve değerleri arasındaki farklılıkları dikkate almamasıdır.<sup>412</sup> Araştırmalar (J.Brad Chapman ve Robert Ottemann,1975), yaş, cinsiyet, medeni durum, bakmakla yükümlü olunan kişi sayısı ve hizmet süresi gibi pek çok değişkenin, belirli ödüller için çalışanların önceliklerini etkileyebilmektedirler.<sup>413</sup> Hatta bireyin örgüt içindeki pozisyonuna göre de ödül tercihi farklı olabilecektir. Dahası Kovach (1995), beyaz yakalılarla mavi yakalıların da farklı ödül tercihlerine sahip olabileceklerini savunmaktadır. Özellikle, beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticiler içsel ödülleri (örneğin, başarıma duygusu) tercih etmelerine karşın mavi yakalılar ve alt kademe denetçiler dışsal ödülleri tercih etmektedirler.<sup>414</sup>

Çalışanlara sunulan ödüllerden örgütün maksimum fayda sağlayabilmesi, çalışan önceliklerinin bilinmesi ile mümkün olacaktır. Örgütler yönetimin değil, çalışanların anlamlı ödül algılarını öğrenmelidirler.Genelde çalışanlar için anlamlı ödül; taahhüt edilen ödülün miktarı ve veriliş zamanıyla ilişkilidir. Çünkü gösterilen performanstan uzun bir süre sonra verilen ödül, teşvik etme özelliğini yitirmektedir. Taahhüt edilen

---

<sup>410</sup> A.g.e., s. 51-52.

<sup>411</sup> BOWEN, a.g.k., s. 148.

<sup>412</sup> ARNOLD, FELDMAN; a.g.k., s. 344.

<sup>413</sup> BYARS, RUE; a.g.k., s. 300.

<sup>414</sup> Alan J. DUBINSKY, Rolph E. ANDERSON, Rajiv MEHTA; "Impotance of Alternative Rewards Impact of Managerial Level", **Industrial Marketing Management**, Vol. 29, 2000, s. 428.



ödülün türü de, miktarı yukarıda açıklandığı gibi bireylerin koşullarına ve tercihlerine göre farklı anlamlar kazanabilmektedir.<sup>415</sup> Geleneksel olarak yöneticiler, çalışanların ihtiyaç ve isteklerine karar vermede yeterli olduklarını düşünürler. Ancak 1990’larda yapılan bir araştırma (Kenneth A. Kovach,1995) bunun böyle olmadığını ispatlamaktadır. 1000 çalışan ve bu çalışanların yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada çalışanlardan kendileri için önemli 10 ödülü sıralamaları istenmiştir. Yöneticilerden ise, çalışanları için önemli olması muhtemel 10 ödülü sıralamaları istenmiş ve “ilgi çekici bir iş” çalışanlar tarafından birinci sırada yer alırken, yöneticiler açısından “iyi ücret” birinci sırada yer almıştır.<sup>416</sup> Bunun yanısıra yapılan araştırmada çalışanlara sunulan ödüller arasında seçim yapma özgürlüğünün tanınması, bireyin performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır.<sup>417</sup>

Eğer ödüllendirme sistemlerinin, çalışanların tatmin ve motivasyonunu artırması isteniyor ise, kazanımlara verdikleri değerlerle ilgili olarak bireyler arasındaki bu önemli farklılıklara cevap verebilir nitelikte olması gerekir. Bu probleme çözüm olarak geliştirilen bir yaklaşım kafeterya tarzı ekonomik kazanç programlarıdır.<sup>418</sup>

Çalışanların ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması amacıyla bazı örgütler esnek ekonomik kazanç programları sunmaktadır. Çalışanlara bir kafeteryada yiyecek seçer gibi, kendi tercihlerine göre bir kazanç kombinasyonu yaratma fırsatı tanıdığı için “kafeterya tarzı ekonomik kazanç” programları da denilmektedir.<sup>419</sup>

Uygulamada yaygın olarak kullanılmaya başlayan programlar sayesinde örgütler, çalışanlarına tam olarak istediklerini vererek, katlandıkları maliyete en yüksek değeri yaratmış olmaktadır. Bu planların bir avantajı da çalışanlara, kendi menfaatleri için ilgilenilmesi gereken bireyler olmaktan çok, birer yetişkin olarak davranmasıdır.

---

<sup>415</sup> MERCHANT; a.g.k., s. 27.

<sup>416</sup> BYARS, RUE; a.g.k., s. 300.

<sup>417</sup> Steve WILLIAMS, Fred LUTHANS; “The Impact of Choice of Rewards and Feedback on Task Performance”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 13, No. 7, 1992, s. 662.

<sup>418</sup> ARNOLD, FELDMAN; a.g.k., s. 344.

<sup>419</sup> DAVIS, NEWSTROM; a.g.k., s. 168.

Sonuç olarak örgütte, çalışanların neye ihtiyaç duyduğu ve neye değer verdiğine karar vermeye çalışmak gerekmeyecektir.

Ödül paketlerinde esnekliğe yönelik, örgütleri de alışılmış uygulamaların dışına çıkmaya itmiştir. Örneğin bazı örgütler, bu talepte bulunan çalışanlarına çalışma koşullarını seçme olanağı vermektedirler. Çalışanlar çalışma saatlerini ve yerlerini kendileri seçmekte, bununla birlikte işlerinde ilişkilerinde kendilerine özgülük sağlayacak olan şeyleri –telefon, bilgisayar ve diğer şeyler gibi- seçebilmektedirler.

Bu esnek yaklaşımlar ödüllendirme sistemleri ile ilgili yeni bir uygulamayı da beraberinde getirebilir. Bu uygulamaya göre örgütler, çalışanlarına ödemeye gönüllü oldukları toplam ödül miktarını hesaplarlar. Bu toplam maliyet içerisinde çeşitli ödülleri bir araya getirerek bir ödül paketi oluştururlar. Daha sonra bu paket muhtemel çalışana sunarak, kendisi için çekici bir istihdam paketi haline getirmesi için şekillendirmesini isterler. Kişiler, kendilerine sunulan paket içinden cazip bulduklarını seçerler. Seçtiklerinin dışında kalanlar, kendisine nakit ücret olarak ödenir. Yönetilmesi karmaşık olmasına rağmen bu sistem çalışanların sadece kendi değer verdikleri ödül çeşitlerini almalarını sağlar.<sup>420</sup>

(1) Ödüllendirme sisteminin kıdeme dayalı olması: Tıpkı geribildirim gibi ödüller de çalışanlara performansları ile ilgili yararlı bilgiler sağlarlar ya da ödüller, üstlerin çalışanlardan ne yapmalarını istediğini anlatırlar. Bu, ödüllendirmenin bilgi verici yanıdır. Kıdeme dayalı ödüllendirme, performansın önemli yönleri ile ilgili çalışanlara bilgi vermediğinden, bu özellikten yoksundur. Bu sistemde çalışanlar sadece tek bir şeyle ilgili açık bilgi elde ederler; ne kadar zamandır örgütte oldukları.<sup>421</sup>

Ödüllerin performansa ya da kıdeme göre verilmesi kararının, örgütsel hedeflere olduğu kadar, örgütün performans ölçme konusundaki becerisine göre de değerlendirilerek verilmesi gerekmektedir. Bir örgüt performansı doğru ölçebiliyor ve ödülleri de buna göre dağıtabiliyorsa, sistem çalışanlar tarafından adil olarak

---

<sup>420</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 53-54.

<sup>421</sup> HIAM; a.g.k., s. 195, 197-198.

algılanacak ve ödül istenen davranışın güçlü bir pekiştiricisi olarak hizmet edecektir. Tersine durumda ise, yıkıcı bir etki yaratacaktır. Örgütlerin çoğu performansı doğru ölçmek konusundaki yetersizlikleri nedeniyle hala çalışanlarını kıdemlerine göre ödüllendirmektedirler.<sup>422</sup>

Şüphe yoktur ki, kıdemi ödüllendirmek çalışanların örgütte kalmasını sağlamanın bir yoludur. Zaman geçtikçe fazladan tatiller, takdir ödülleri, terfi olanakları v.b. çalışanlar için vazgeçilmez olacaktır. Aslında çalışanların kıdemlerine göre otomatik olarak ödül almalarını sağlayan bu anlayış, örgütten ayrılma düşüncesine sıcak bakmamalarını sağlayacaktır çünkü örgütten ayrılmanın anlamı; yeniden başlamaktır.

Ancak burada sorun, kıdeme dayalı ödüllendirme anlayışının, çalışanların örgütte kalmasını sağlamak için fonksiyonel olup olmadığıdır. Örgütün mevcut yetkinliği ve yeteneklerini korumak için uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca, stabil işgücüne ihtiyaç duyan sektörler için de uygundur. Bununla birlikte hızlı değişen bir çevreyle karşı karşıya olan bir örgüte uymayacaktır. Çünkü bu yaklaşımda sadece yeni teknolojiler, yeni pazarlar ve yeni iş kolları için gereken niteliklere sahip çalışanlar değil, tüm çalışanlar örgütte kalamaya teşvik edilmiş olacaktır. Örgütün yetkinlik ve yeteneklerinde anahtar rol oynayan becerilere sahip olanlarla olmayanları ayırt etmeyecektir. Sonuç olarak da bu yaklaşım, bilgi ve becerisine uzun dönemde ihtiyaç duyulmayacak çalışanların ayrılmasını sağlamayacaktır.<sup>423</sup>

## *(2) Ödüllendirme Sisteminin Süreçleri*

Süreç, kararların nasıl alındığı, iletilmesi ve uygulamaya nasıl konulduğu ile ilgilidir. Ödüllendirme sistemleri ile ilgili olarak sürekli gündeme gelirler, çünkü örgütler sürekli olarak ödüllendirme sistemleri oluşturmak, yönetmek, uygulamak ve iletişim ile ilgili kararlar almak zorundadırlar. Bir ödüllendirme sistemi oluşturma esaslarından, süreçle ilgili olarak iki temel boyuttan söz edilebilir; iletişim politikası ve karar alma süreci.

---

<sup>422</sup> FERRIS, BUCKLEY; a.g.k., s. 292.

<sup>423</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 122,124.

(a) İletişim politikası: Örgütler ödüllendirme sistemleri ile ilgili ne kadar bilgi paylaştıklarına göre farklılık gösterirler. Bazıları gizlilik yanlıdır, ödüllerin neye göre verildiği veya nasıl dağıtıldığına ilişkin mümkün olduğunca az bilgi verirler.

Tıpkı diğer seçimlerde olduğu gibi, açık veya kapalı iletişim politikası izleme konusunda da doğru ya da yanlış yaklaşım yoktur. Dahası, örgüt kültürünü, örgüt yapısını ve örgütsel etkinlik için gereken davranış şeklini destekleyen gizli veya açık iletişim arasında bir seçim yapmak sorundur. Açık iletişim sistemi çalışanları soru sormaya, bilgiyi paylaşmaya ve sonuçta kararlara katılmaya teşvik etme eğilimindedir. Gizli sistemde ise çalışanlar, daha bağımlı bir pozisyonadırlar. Güç, tepe yönetiminde toplanmıştır. Bu, çalışanların performansları ile ücretleri arasındaki ilişkiyi anlamakta zorlandıkları, güvensiz bir ortam yaratır.<sup>424</sup> Açık ve dürüst iletişim dendiğinde bu, çalışanların yönetim toplantılarına katılması ya da toplantı raporlarının kendilerine verilmesi anlamında algılanmamalıdır. Açık ve dürüst iletişimden, çalışanlara uzun ve kısa dönemli şirket stratejilerinin aktarılması kastedilmektedir. Çalışanlara örgütün nereye varmak istediği konusunda yeterince bilgi verilmediği sürece, onları yönlendirmek kolay bir iş olmayacaktır. Çalışanların yönetimin kendilerine karşı sorumlulukları ile ilgili beklentileri vardır. Bu beklentilerden biri yönetimin doğru bilgi aktarma sorumluluğudur. Yönetimin bu sorumluluğunu yerine getirmediği algısına sahip olan çalışanlar, yönetime güven duymayacaklar, tatminleri azalacak ve bazı durumlarda örgüte olan katkılarını azaltacaklardır.<sup>425</sup>

Ödüllendirme sistemlerinin temel amaçlarından biri; çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlayarak onları motive etmek olmalıdır. Ancak çalışanların performansları ile aldıkları ödüllerin nasıl ilişkilendirildiğini bilmedikleri ya da daha fazla sorumluluk aldıklarında ödüllerinin ne olacağını bilmedikleri bir ortamda bu nasıl sağlanacaktır? Ayrıca örgüt çalışanlarına ödüllendirme sistemi hakkında her şeyi anlatmadığı takdirde, rekabetçi, yaratıcı ve adil bir ödüllendirme sistemini nasıl oluşturacak ve geliştirecektir?

---

<sup>424</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 57-58.

Bu nedenle çalışanları motive etmek için aldıkları ödüller ve gelecekte ne beklmeleri konusunda bilgi vermek önemlidir. Bu, işe alma sürecinde başlayan ve emeklilik ya da çalışanın ayrılması ile sona eren bir süreçtir. Eğer çalışanlar iyi yapılan bir iş için ödüllendiriliyorlarsa ve gelecekte daha iyi performans gösterdiklerinde daha yüksek ödüller alacaklarsa bu onlara iletilmelidir.

Ödüllendirme sistemi ile ilgili olarak neyin kime iletileceği de önemlidir. Genel olarak tüm çalışanlara ve ayrıca bireylere iletilecek mesajlar birbirinden farklı olabilir. Genel olarak çalışanlara iletilecek mesajlar; örgütün uyguladığı politikalar, yapılar, yöntemler, yaklaşımlarla ilgilidir.

Bireylere iletilecek mesajlar ise; yaptığı işin derecesi ve bu derecenin nasıl belirlendiği, bu derecenin ilerlemesinin limiti, terfi ve tanımlanmış performans kriterlerine ulaşma gibi durumları izleyen artışlar ile ilgili çalışanın potansiyeli, kullanılan performans kriterleri ve değerlendirme yöntemleri, aldıkları ödül düzeylerinin nedenleri ve ücret dışı diğer kazançlarının durumu ile ilgilidir.<sup>426</sup>

Açık iletişim sistemleri, ödüllendirme sistemlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi için önemli bir baskı oluşturur. Balkin ve Gomez-Mejia (1987) tarafından yürütülen ampirik bir araştırmanın sonucuna göre; ödüllendirme sistemlerinde açıklık politikasının, risk almaya önem veren, esnek, güçlü performans bazlı ödül normlarının bulunduğu, kararlarda merkezileşmemeyi benimseyen, amaçlar üzerinde anlaşmada çalışan katılımını esas alan politikalara sahip örgütlerde çok daha etkin olacaktır.<sup>427</sup>

Eğer bir örgüt hem ödüllendirme sistemi yönetimine az zaman harcamak, aynı zamanda da performans bazlı ödüllendirme yöntemi kullanmak istiyorsa, bu durumda

---

<sup>425</sup> Fred HERRERA; "Demystifying Employee Motivation", **Employment Relations Today**, Vol. 8, Iss. 4, 2002, s. 41.

<sup>426</sup> ARMSTRONG, MURLIS; a.g.k., s. 563-564.

<sup>427</sup> FERRIS, BUCKLEY; a.g.k., s. 299.

gizlilik politikası en iyi olanıdır, bununla birlikte gizlilik örgütün ücret planının etkinliğini sınırlandırabilir.<sup>428</sup>

Örgütsel etkinliğin; çalışanların işlerine bağlılıkları, örgütte kalma süreleri, örgütsel bağlılıkları, performansa dayalı ödüllendirmeye ilişkin algıları ve yönetime güvenleri açısından tanımlandığı bir araştırmada çalışanların ödüller ve performans yönetimine ilişkin yeterli bilgiye sahip olmalarının örgütsel etkinliği artırdığı tespit edilmiştir. Çalışmaya göre, çalışanlara ödül ve performansa ilişkin daha fazla bilgi verilmesi, ödüllendirme sistemi ile ilgili tatminlerini artırmakta, bu da yukarıda tanımlanan örgütsel etkinliği artırmaktadır.<sup>429</sup> Schaubroeck ve diğ. (1994) de çalışanlara örgütsel prosedürlere ilişkin yeterli açıklama yapılmasının, örgütsel değişim süreçlerinde ortaya çıkabilecek olumsuz tepkileri azaltabileceğini savunmaktadırlar.<sup>430</sup>

(b) Karar verme süreci: Ödüllendirme sistemleriyle ilgili olarak kullanılan karar verme süreçlerinin çeşitleri hakkındaki söylemlerde önemli bir ayrım; sistemin oluşturulması ile ilgili kararlar ve sistemin yönetilmesi ile ilgili olanlar şeklindedir. Bu iki çeşit kararla ilgili olarak farklı karar alma yöntemlerinin kullanılması muhtemeldir.<sup>431</sup>

İşgücünün sistemi kabullenmesi, desteklemesi ve bağlılığı için ödüllendirme sürecine katılması gerekmektedir. Açık iletişim ve eğitim çalışanları, şirket hedeflerini destekleyecek yeni ödül çözümleri için hazırlar. Bu ayrıca çalışanların değişimin mantığını, kendilerine etkilerini ve çalışanlar, şirket, hisse sahipleri ve müşteriler gibi, tüm paydaşlar için dengeli bir sonuç gerekliliğini anlamalarına da yardımcı olacaktır. Hem şirketin hem de çalışanların tatmin olacağı bir ödüllendirme sistemi için

---

<sup>428</sup> LAWLER III; “Rewarding Excellence”, a.g.k, s. 58.

<sup>429</sup> Paul W. MULVEY, Peter V. LeBLANC, Robert L. HENEMAN, Michael McINERNEY; “Study Finds That Knowledge of Pay Process Can Beat Out Amount of Pay In Employee Retention, Organizational Effectiveness”, **Journal of Organizational Excellence**, Vol. 21, Iss. 4, Autumn 2002, s. 31-32.

<sup>430</sup> John SCHAUBROECK – Douglas R. MAY – F. William BROWN; “Procedural Justice Explanations and Employee Reactions to Economic Hardship: A Field Experiment”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 79, No. 3, 1994, s. 457-458.

<sup>431</sup> LAWLER III; “Rewarding Excellence”, a.g.k., s. 58.

Çalışanların dllendirme hedeflerine nasıl ulaşılacağı ile ilgili kararlara katılması ve yönlendirilmesi gerekmektedir.<sup>432</sup>

Çalışanların kendi ödül sistemlerinin oluşturulmasına katıldığı sayısız örnek vardır. Bu, onlara uzmanlık sağlar. Belki de daha önemlisi, çalışanların katılımıyla oluşturulan bir sistemin kullanılabilme ve anlaşılma düzeyi oldukça yüksek olma eğilimindedir. Çoğunlukla sistemin hızlı bir şekilde çalıştırılması ve devamlılığı için sisteme bağlılığı da beraberinde getirir.

Karar verme süreçleri ile ilgili bazı deneyimler, eşli gruplar ve kimin ücret artışı alması gerektiği, işlerin nasıl değerlendirilmesi gerektiği ve ücret yapısındaki yeri ile ilgili günlük kararlara ilgilenen, birinci-düzey yöneticilerde yaşanmaktadır. En gözle görülür örnekleri, beceriye dayalı cretleme sisteminin kullanıldığı katılımcı rgtlerdedir. Buralarda alışma grubu (work group) bireylerin performansını gözden geçirir ve yeni beceriler kazanıp kazanmadıklarına karar verir. Eşler birbirlerinin performanslarını değerlendirmek için en uygun kişilerdir çünkü bir eř, bir diğerinin performansı ya da becerileri hakkında en çok bilgi sahibi olan kişidir.

Yöneticilerin birbirlerini değerlendirdikleri durumlar da vardır. Bu, açık ve etkin iletişimle birleştirildiğinde etkin bir şekilde işleyebilir. Gruplara verilecek ödüllere karar vermek kolay bir iş değildir ve sadece grubun içinde, birbirlerinin performansları hakkında açıkça ve direkt olarak konuşabilme, yeteneklerine güven ve grubun yüzleşme becerisi ile ilgili rahatlık olduğu zaman başvurulmalıdır. Bu ayrıca örgütün temel yönetim yaklaşımına da uygun olmalıdır.<sup>433</sup>

### **3.2.2. Ödüllendirme sistemlerinin yapısal unsurları ile örgütsel adalet arasındaki ilişki**

Örgüt için doğru çalışanları örgüte çekecek, örgütte kalmalarını sağlayacak ve onları güdüleyecek bir ödüllendirme sisteminin yapılandırılmasında en önemli konulardan biri de çalışanların adalet algısıdır (Milkovich ve Newman,1999;

---

<sup>432</sup> ZINGHEIM, SCHUSTER; a.g.k., s. 4.

<sup>433</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 58-59.

Konopaske ve Werner,2002). Diğer bir deyişle örgütün ödüllendirme sistemlerinin başarısında, çalışanların adalet algılarının önemi büyüktür. Bununla birlikte çalışanların adalet algıları, örgütte uygulanan ücret yapısından önemli ölçüde etkilenmektedir. Uen ve Chien (2004) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların prosedür adaleti algılarının, dağıtım adaleti algılarına göre ücret yapısından daha fazla etkilendiği belirtilmektedir. Bu güne kadar ödüllendirme sistemlerine ilişkin yapılan pek çok araştırma ücret düzeyleri ve ücret yapısı ile ilgiliyken, bunlardan pek azı ödül sistemlerinin yapısal unsurları ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Bu bağlamda ödüllendirme sistemlerinin yapısal unsurları olarak ele aldığımız; ödüllendirme sistemlerinin iş bazlı ya da kişi bazlı olması, performansa dayalı olması, ekip bazlı olması, merkezileşme ya da merkezileşmeme unsurları ele alınarak, bu unsurların çalışanların adalet algıları ile ilişkisi ortaya konmaya çalışılacaktır.

*(1) Ödüllendirme sistemlerinin iş bazlı ya da kişi bazlı olması ile örgütsel adalet arasındaki ilişki:* İş bazlı ödüllendirme sistemleri işin zorluk derecesi, gerektirdiği sorumluluk ve görelî değerine göre bireylerin ödüllendirildiği sistemlerdir (Henderson,1989). Kişiyi temel alan ödüllendirme sistemlerinde ise bireyin ödülü belirlenirken sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi dikkate alınmaktadır.

Beceri tabanlı ücretleme sistemleri gibi kişi bazlı ödüllendirme sistemlerinde, bir şirketteki her bir çalışanın yeni bilgi ya da beceriler elde etmek konusunda eşit olanaklara sahip olmaması bu tür sistemlerin önemli bir sorunudur. Lawler ve Ledford (1985), beceri tabanlı ücretleme sistemlerinin, bir örgütün eğitim giderlerini artırmabileceğini bile öne sürmektedirler. Dahası, becerilerin değerlendirilmesindeki problemler ve eğitimin yönetilmesi ve uygulanmasının karmaşıklığı bu sistemlere ilişkin önemli güçlüklerdir. Bununla birlikte iş bazlı ödüllendirme sistemlerinde de, benzer görünseler bile farklı birimlerde olmalarından dolayı işlerin tutarlı ve adil bir şekilde değerlendirilmesi güçtür.

Uen ve Chien (2004), beceri tabanlı ücretleme yapısı ve iş bazlı ücretleme yapılarının, Ar-Ge çalışanlarının örgütsel adalet algıları üzerindeki etkilerini inceleyen



çalışmalarında, her iki yapının da çalışanların prosedür adaleti ve dağıtım adaleti algılarını olumlu etkilediği bulgularına ulaşmışlardır.<sup>434</sup>

Klein (1973) tarafından yapılan benzer bir araştırma sonucunda da, başarıya dayalı ödüllendirme sistemlerinin, çalışanlar arasındaki farklılıkları açıkça gösterdiklerinden daha adil algılandıkları yönünde bulgular elde edilmiştir. Buna göre tatmin, bireyin aldığı ödüllere ilişkin bilişsel kurgusunu da içeren algısal ve psikolojik değişkenlerden oluşur. Bu nedenle de ödüllendirme sisteminin yapısal unsurları bu algıları değiştirebilmektedir. Çalışanların başarılarının ödüllendirildiği yapılarda çalışanlar kendileriyle benzer başarıya sahip olan diğer çalışanlarla benzer ödüller aldıklarından sistemi daha adil algılamaktadırlar.<sup>435</sup>

(2) *Ödüllendirme sistemlerinin performansa dayalı olması ile örgütsel adalet arasındaki ilişki:* Örgütsel ödüllerin, bireylerin performansları ile ilişkilendirilmesi insan kaynakları yönetimi için uzun zamandır önemli bir konu olmuştur. Örgütte ödül-performans ilişkisinin kurulmasının en önemli amacı, yüksek performans sergileyenleri ödüllendirerek çalışanları daha fazla çaba sarfetmeye güdülemektir. Bekleyiş Teorisi'ne göre, çalışanlar için gösterdikleri çaba ile performansları arasında açık bir ilişki olduğunu bilmek önemlidir. Bunun da ötesinde Teori çalışanların sergiledikleri performans ile alacakları ödüller arasındaki bağlantının kurulması gerekliliğini savunmaktadır. Bu bağlantıyı kurmak için etkili ödül sistemlerinin kurulması ve sürekliliğinin sağlanması gereklidir. Bu da çalışanların performanslarının etkili performans değerlendirme sistemleriyle değerlendirilerek, örgütsel ödüllerin buna dayalı olarak dağıtılmasını gerektirmektedir. Ancak örgütün ödüllendirme sisteminin performansa dayalı oluşturulmasının çalışanların örgütsel adalet algıları açısından da önemi büyüktür.

---

<sup>434</sup> Jin Feng UEN, Shu Hwa CHIEN; "Compensation Structure, Perceived Equity and Individual Performance of R&D professionals" **Journal of American Academy of Business**, Vol. 4, No. ½, 2004, s. 402-403.

<sup>435</sup> Stuart M. KLEIN; "Pay Factors as Predictors to Satisfaction: A Comparison of Reinforcement, Equity and Expectancy", **The Academy of Management Journal**, Vol. 16, No. 4, 1973, s. 608

Genel olarak kabul edilen görüşe göre kişiler, aldıkları ücretin performanslarına göre verildiğine inandıklarında, daha adil bir şekilde ücretlendirildiklerini düşünmektedirler. Bu, eşitliği sağlamak için gerekli bir koşul olarak kişinin katkısı oranında kazanım elde etmesi mantığına dayalı olan Eşitlik Teorisi ile tutarlılık göstermektedir.<sup>436</sup>

Greenberg (2003), performanslarına göre ödüllendirildiklerine inanan çalışanların, buna inanmayan çalışanlara göre yöneticilerini ve şirketin ödül politikalarını daha adil bulduklarını ifade etmektedir. Bununla birlikte örgütte performansa dayalı ödüllendirme sistemi biçimsel olarak oluşturulduğunda, çalışanların yöneticilerin adilliğine ilişkin algıları, böyle bir sistemin biçimsel olarak bulunmadığı koşuldan daha düşük olmaktadır. Tersine performansa dayalı ödüllendirme sisteminin biçimsel olarak kullanılıyor olması durumunda şirketin adilliğine ilişkin çalışan algıları, bu sistemin olmaması durumuna göre daha yüksek olmaktadır. Yani örgütün biçimsel olarak uyguladığı adil ödül prosedürleri, örgütle ilgili adalet inancını artırırken, bireysel olarak yöneticilerle ilgili adalet inancını azaltmaktadır. Bunun mantığı, yöneticilerin uymak durumunda oldukları adil prosedürlerin, adaletin sebebine ilişkin algıyı bireysel olarak yöneticilerden örgütün kendisine çevirmesidir. Yani yöneticiler adil davranışlarını yöneten bir sistemin içinde hareket etmektedirler.<sup>437</sup> Bu çalışma, çalışanların sosyal mübadele ilişkisini iki türde şekillendirme eğiliminde olduklarını göstermektedir; bunlardan ilki örgütleri ile, ikincisi ise yöneticileri ile. Buna göre çalışanlar şirketin adilliği ve yöneticinin adilliğini ayırt edebilmektedirler ve her iki adalet kaynağına ilişkin algıları birbirinden bağımsız olarak değişebilmektedir.<sup>438</sup>

Bununla birlikte Uen ve Chien (2004), ileri teknoloji örgütlerinde Ar-Ge çalışanlarının adalet algıları ile performansa dayalı ödüllendirme yapısı arasında önemli bir ilişki tespit etmemişlerdir. Bunun iki nedeni olarak Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğunun ekipler tarafından yürütülüyor olması ve bu yüzden bireysel

---

<sup>436</sup> GREENBERG; “Creating Unfairness by...”, a.g.m., s. 44.

<sup>437</sup> A.g.m., s. 53-54.

<sup>438</sup> Daniel P. SKARLICKI, Robert FOLGER; “HRMR Special Issue: Fairness and Human Resources Management”, **Human Resource Management Review**, Vol. 13, 2003, s. 3.

performansın ölçülmesinin güçlüğü, diğer neden olarak da Ar-Ge faaliyetlerinin sonuçlarının uzun bir zaman diliminde ortaya çıkması nedeniyle kısa dönemli performansın belirlenmesinin güçlüğü gösterilmiştir. Sonuç olarak bireysel performansın ölçülmesindeki güçlük nedeniyle Ar-Ge çalışanları için bilgi, beceri ve yetenek ya da iş, görev ve sorumluluk bazında oluşturulmuş ücret yapılarının çalışanlar tarafından daha adil algılandığı vurgulanmıştır.<sup>439</sup>

Ödüllerin çalışanların performansları ile ilişkilendirilmesi örgütün bireysel eşitliği sağlamasına yardımcı olacaktır. Aksi durumda yüksek performans sergileyen çalışanlar çabalarına göre ödüllendirilmediğinde örgütten ayrılacaklar ya da aldıkları ödülle performans düzeylerini tutarlı hale getirmek için performanslarını azaltacaklardır.<sup>440</sup> Çalışanlara ödül yapıları arasında seçim yapma şansının verilmesinin tatmin düzeylerine etkisi üzerine Farh, Griffeth ve Balkin (1991) tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre yüksek performansa sahip çalışanlar parça başına verilen teşvikler, ikramiye planları gibi bireyin performansına dayalı ödüllendirme sistemlerini tercih etmektedirler.<sup>441</sup> Bu da örgütün ödüllendirme sisteminin, yüksek performansa sahip çalışanları örgütte tutmak ve çalışanları daha iyi performans göstermeleri için güdülemek gibi iki temel amacını gerçekleştirememesine neden olacaktır.

Şahin (2003) tarafından yapılan çalışmada da, katılımcıların katkıya göre ödül dağıtımını, eşit paylaşıma göre daha adil buldukları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar literatürle tutarlıdır; genelde insanlar emek verilerek üretilen bir ürün ya da eserin ortaya çıkmasında farklı katkıları olduğunda payın katkı miktarına göre dağıtılmasını daha adil bulmaktadırlar. Öte yandan katkıya göre pay dağıtımının haklılığı katkı türüne

---

<sup>439</sup> UEN, CHIEN; a.g.m., s. 404.

<sup>440</sup> Luis R. GOMEZ-MEJIA, David B. BALKIN, Robert L. CARDY; **Managing Human Resources**, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1998, s. 338.

<sup>441</sup> Jiing-Lih FARH, Rodger W. GRIFFETH, David B. BALKIN; "Effects of Choice of Pay Plans on Satisfaction, Goal Setting, and Performance" **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 12, No. 1, 1991, s. 59.

göre değişmektedir; katılımcılar çaba farkı söz konusu olduğunda katkıya göre dağıtımı, yetenek farkı söz konusu olduğunda ise eşit paylaşımı daha haklı görmektedirler.<sup>442</sup>

(3) *Ödüllendirme sistemlerinin ekip bazlı olması ile örgütsel adalet arasındaki ilişki:* 1980'ler boyunca örgütler verimliliği ve örgütsel etkinliği artırmak amacıyla artan bir şekilde çalışma grupları ve ekiplerinden yararlanmışlar ve aynı zamanda da çalışanları ekip performansına katkıları için ödüllendiren teşvik sistemleri geliştirmişlerdir. Ödülle grubun performansı arasında ilişki kuran bu sistemlerin temel amacı, çalışanları ekip hedeflerine ulaşma yönünde güdülemek ve performanslarını artırmaktır.<sup>443</sup>

Ulusal kültürler, bireysel başarı ya da grup başarısına önem vermeleri açısından değişiklik göstermektedirler. Amerika, bireyselci kültürlerin başında yer almaktadır ve bu ülke çalışanları kişisel başarıları ve katkıları için ödüllendirilme beklentisi içindedirler. Bu kültürel uyum, Amerikalı çalışanlar için bireysel ödüllendirme sistemlerinin güdüleyici etkisini artırmaktadır. Buna karşın Japon kültüründe bireysel performansın ödüllendirilmesi eğilimi yoktur.<sup>444</sup> Buna bağlı olarak da çalışanların ödül dağıtımına ilişkin algıları, ülke kültürlerine göre değişebilmektedir. Örneğin Bond ve arkadaşları (1982) kişisel çıkarların ön plana çıktığı bireyselci kültüre sahip olan Amerikalı çalışanların eşitlik kuralını tercih ettiklerini, buna karşın Çin vatandaşlarının, eşit paylaşım ya da ihtiyaç kuralını tercih ettiklerini vurgulamaktadırlar.<sup>445</sup>

Örgütsel adalet literatürüne dayanılarak seçilen, çalışanların grup teşvik planlarına ilişkin dağıtım ve prosedür adaleti algılarını etkileyen altı faktörden söz edilebilir. Bunlar, çalışanların grup teşvik planları hakkında bilgi sahibi olması ve bu

---

<sup>442</sup> Deniz N. ŞAHİN; “Ödül ve Bedel Bölüşümüne İlişkin Haklılık Algısında Katkı Türü ve Pay Dağıtımının Etkisi”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 18, (52), 2003, s. 26, 27.

<sup>443</sup> James H. DULEBOHN - Joseph J. MARTOCCHIO; Employee “Perceptions of the Fairness of Work Group Incentive Pay Plans”, *Journal of Management*, Vol. 24, No. 4, 1998, s. 469.

<sup>444</sup> GOMEZ-MEJIA, BALKIN, CARDY; a.g.k., s. 338.

<sup>445</sup> Simon S. K. LAM, John SCHAUBROECK, Samuel ARYEE; “Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study”, *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 23, 2002, s. 2.

faaliyetleri anlaması, ücret tatmini, örgütsel bağlılık, ücret planının etkinliğine ilişkin çalışanların inancı, grup teşvik ödemelerinin miktarı ve grup kimliğidir.

Lind ve Tyler'ın (1988) Grup Değeri Modeline göre, grup kimliği prosedür adaleti algısının merkezini oluşturmaktadır. Modele göre bireyin üyesi olduğu gruba karşı tavırları, prosedür adaleti algısını etkilemektedir ve grup süreçlerine ilişkin prosedür adaleti değerlendirmesi, bireyin gruba ilişkin değerlendirmesini etkilemektedir. Grup kimliği algısının yüksek düzeyde olmasının bir sonucu olarak grup üyesi grup prosedürlerini daha adil algılayabilmektedir.<sup>446</sup>

Herhangi bir grupta bazı çalışanlar diğerlerine göre daha fazla çaba sarfetmektedir. Bununla birlikte çalışanların beceri düzeyleri de birinden diğerine değişmektedir. Grup içinde ödüllerin eşit paylaşım ilkesine göre dağıtılması muhtemelen adaletsizlikle ilgili şikayetler ortaya çıkaracaktır. Bu da grup içinde işbirliğinden çok çatışmaya neden olabilecektir. Grup üyeleri arasındaki katkı farklılıklarını dikkate almaksızın uygulanan eşit paylaşımın bu olumsuz sonuçlarını azaltmak için bazı örgütler, ekiplerin içinde bireysel performansı teşvik edecek ödüllendirme uygulamalarından yararlanmaktadırlar.<sup>447</sup>

Eşit paylaşım kuralı, ekip üyeleri arasında çaba, beceri, yetkinlik düzeyi gibi farklılıkları gözetmemesi açısından çalışanlarca adil algılanmayabilecektir. Ancak bu konuda yapılan bazı araştırmalarda (Örn; Deutsch,1985) eşit paylaşım kuralının kişiler arasında işbirliği duygusuna neden olduğu, tam tersine bireylerin katkıları oranında ödüllendirildiği eşitlik kuralının uygulanmasının ise, rekabet duygusuna neden olduğu tespit edilmiştir. Deutsch'un (1985) çalışmasına göre birbirine bağımlı ve işbirliği gerektiren koşullarda eşit paylaşım kuralının uygulanması çok daha uygun olacaktır.<sup>448</sup>

---

<sup>446</sup> James H. DULEBOHN, Joseph J. MARTOCCHIO; Employee "Perceptions of the Fairness of Work Group Incentive Pay Plans", **Journal of Management**, Vol. 24, No. 4, 1998, s. 470, 472.

<sup>447</sup> GOMEZ-MEJIA, BALKIN,CARDY; a.g.k., a.g.k., s. 341.

<sup>448</sup> Jeffrey PFEFFER, Nancy LANGTON; "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collabotaively: Evidence from College and University Faculty", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 38, No. 3, 1993, s. 388-389.

Çalışanların örgütte uygulanan ödüllendirme yapısına ilişkin prosedür adaleti ve dağıtım adaleti algılarının görece önemleri konusunda yapılan araştırmalarda, çalışanların elde ettikleri kazanımların ekip bazlı olması durumunda prosedür adaletinin, bireysel bazlı olması durumunda ise dağıtım adaletinin daha önemli hale geldiği sonucuna varılmıştır.<sup>449</sup>

Bireylerin adalet algıları iş koşulları, normlar gibi çevresel faktörlerden etkilenebilmektedir. Bununla birlikte bir bireyin adalet algısı, bulunduğu gruptaki diğerlerinin adaletle ilişkin görüşlerinden de etkilenebilmektedir. Bu nedenle aynı ünite/birim çalışanları çoğu zaman aynı adalet yargısına varabilmektedir (Mossholder ve ark.,1998). Buna ek olarak ekip üyelerinin dağıtım adaleti algısı ile ekibin büyüklüğü, demografik özellikleri ve kolektif çalışma ruhunun gelişmiş olması gibi ekip özellikleri arasında da bağlantı bulunmaktadır.

Fazla sayıda üyesi olan ekiplerde, üyelerin karar verme süreçlerine katılma oranı azalmaktadır. Bu da Leventhal'ın (1980) prosedürlerin taşınması gereken altı özelliğinden biri olarak tanımladığı “temsil edebilme” kriterinin ihlal edilmesine neden olacaktır. Bu kritere göre bir prosedürün adil algılanabilmesi için ilgili tarafların tümünün görüşlerini yansıtmaları gerekmektedir. Böylelikle bireyler kendilerini ilgilendiren karar süreçlerinde görüş ve düşüncelerini aktarma olanağını (voice) daha nadiren bulacaklardır. Dolayısıyla ekibin büyüklüğü ile üyelerin prosedür adaleti algısı arasında negatif bir ilişki oluşmaktadır. Ekibin yaş, cinsiyet, etnik özellikler gibi demografik çeşitliliği, bazı iletişim sorunları yaratması, yöneticilerin bazı demografik gruplara ön yargılı yaklaşması gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Bu durumda da Leventhal'ın “tutarlılık” ve “önyargıdan uzak olma” ilkeleri ihlal edilmiş olacaktır.<sup>450</sup> Ancak Colquitt, Noe ve Jackson (2002) demografik çeşitlilikle ilgili olarak sadece yaş unsurunun adalet algısıyla ilişkisini tespit etmişlerdir. Bu iki özellikten farklı olarak

---

<sup>449</sup> WELBOURNE; a.g.m., s. 325.

<sup>450</sup> Jason A. COLQUITT, Raymond A. NOE, Christine L. JACKSON; Justice in Teams: Antecedents and Consequences Of Procedural Justice Climate, **Personnel Psychology**, Vol. 55, Iss. 1, 2002, s. 90-91.

ekip içinde bireysellikten çok, kollektif bir çalışma ruhunun gelişmiş olması ile bireylerin prosedür adaleti algısı arasında pozitif bir ilişki vardır.<sup>451</sup>

(4) *Ödüllendirme sistemlerinde merkezileşme ya da merkezileşmeme ile örgütsel adalet arasındaki ilişki:* Ödüllendirme sistemlerinin yapısal unsurlarından bir diğeri de merkezi ya da merkezi olmayan bir yapının kurulmasıdır. Sistemin merkezi olması, ücret dereceleri, iş değerlendirme sistemleri, terfi sistemleri gibi sistemlerin örgüt çapında standart bir şekilde uygulanması anlamına gelmektedir. Merkezileşmemiş örgütlerde ise ödüllerin oluşturulması ve yönetilmesi yerel tercihlere bırakılmıştır. Bu yönetimler şirketin, temsil etmesini istediği geniş bir rehber ya da ilkelere sahip olabilirler, ancak sistemin oluşturulması (kurulması) ve günlük işletilmesi yerel otoriteye bırakılmıştır.

Merkezileşmenin avantajlarından en temel olanı; tüm örgüt çapında varolan homojenlik derecesidir. Homojenlik de beraberinde, şirket kültüründe kaliteyi, içsel adalet duygusunu ve örgütün insan sermayesine değer verdiği ve ödüllendirdiği inancını beraberinde getirir. Örgütün diğer birimlerinde neler olup bittiğini anlamak ve iletişim kurmak kolaylaşır. Merkezileşmemiş strateji, her birimin kendi yaptığı işe uygun, yerel uygulamalar ve gelişmeler göstermesini sağlar. Ayrıca şirket düzeyinde bir yönetsel üste olan ihtiyacı azaltır.<sup>452</sup>

Genel olarak merkezileşmeme, çalışanların karar süreçlerine katılma olanağı bulmaları anlamına gelmektedir. Bu nedenle örgütün merkezileşmesi ile çalışanların prosedür adaleti algısı arasında negatif bir ilişki mevcuttur. Yüksek düzeyde merkezileşme, çalışanların kararlar üzerindeki kontrol gücünü azaltacaktır.<sup>453</sup> Bununla birlikte merkezileşme ya da merkezileşmeme ile dağıtım adaleti arasında önemli bir ilişki bulunmamaktadır. Bunun nedeni, kararların nerede alındığının, bu kararların ne kadar adil olduğuna ilişkin algıyla ilişkisinin olmamasıdır.<sup>454</sup>

---

<sup>451</sup> A.g.k., s. 100.

<sup>452</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 49-50.

<sup>453</sup> Martha C. ANDREWS, K. Michele KACMAR; "Discriminating Among Organizational Politics, Justice and Support", **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. 22, 2001, s. 352-353.

<sup>454</sup> A.g.m., s. 359.

### 3.2.3. Ödüllendirme sistemlerinin süreçleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişki

(1) *Ödüllendirme sistemlerinde iletişim süreci ile örgütsel adalet arasındaki ilişki*: Çalışanların örgütsel faaliyetler hakkında bilgi sahibi olması ve bu faaliyetleri anlaması, örgüte karşı geliştirdikleri davranışlarda önemli bir faktördür. Örneğin çalışanların performans değerlendirme süreçlerine karşı gösterdikleri tepkiler, bu süreçleri anlama dereceleri ile pozitif ilişki içindedir (Williams ve Levy,1992). Benzer şekilde Judge (1994), çalışanların ücret sistemini anlaması ile tatmin duygusu arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Brown ve Huber (1992) riskli kazanç planlarına ilişkin çalışanların tatminiyle ilgili çalışmalarında, çalışanların hem planın süreçlerine hem de elde edilen kazanımlara ilişkin tatminleriyle, bu planları anlamaları arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuçlara göre çalışanlar, ücretlerinin nasıl belirlendiğini anladıklarında hem elde ettikleri kazanımlar, hem de planın süreçlerine ilişkin tatminleri artmaktadır.<sup>455</sup>

Greenberg'e (1990) göre prosedür adaletinin iki bileşeni; (a) bireylerin kendilerini etkileyen kararlara katılımı ve (b) etkileşim adaleti ya da çalışanlara formel prosedürlerle ilgili açıklama yapılmasıdır (justification). İkinci bileşene göre çalışanlara elde ettikleri kazanımları açıklayıcı bilgi sağlanması, kazanımların alıcı tarafından adil algılanma olasılığını artırmaktadır.<sup>456</sup>

Greenberg (1993) adalet türleri sınıflandırmasında prosedür adaleti ile sosyal belirleyicileri birleştirdiği adalet sınıfını "bilgiye dayalı adalet" olarak adlandırmaktadır. Buna göre bilginin paylaşılması bu tür adalet algısını artırmaktadır. Bies ve Shapiro'nun (1987,1988) yaptığı çalışmalara göre olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalan bireyler (örneğin sunduğu önerisi geri çevrilen) bu sonucun elde edildiği prosedüre ilişkin

---

<sup>455</sup> DULEBOHN, MARTOCCHIO; a.g.m., s. 470-471.

<sup>456</sup> Steve WILLIAMS; "The Effects Of Distributive and Procedural Justice On Performance", **The Journal of Psychology**, Vol. 133, No. 2, 1999, s. 184.



mantıklı açıklamalar yapıldığında, böyle bir açıklamanın yapılmadığı duruma göre sonuçları daha adil algılamaktadırlar.<sup>457</sup>

Örgütte alınan kararlar ve bu kararların nasıl alındığına ilişkin çalışanlara yeterince bilgi aktarılmasının örgütsel adalet algısını artırması beklenebilir. Öte yandan çalışanların örgütsel adalet algısı, iletişim kurma davranışlarını etkilemektedir. Sosyal ve örgütsel adalet teorileri, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinde adil olmayan bir durum yaşayan bireyin psikolojik baskı ve stres yaşayacağını vurgulamışlardır. Bu duruma çalışanlar, davranışsal ya da psikolojik tepkiler vermektedirler. Örneğin böyle bir durumda çalışanlar daha fazla söylenti yaymakta, sessiz tepki vermekte, arkadaşlarının ihtiyaç duyduğu bilgiyi vermemektedirler (Skorlicki ve Folger, 1997). Yani bireyin adalet algısının düşük olması, örgüt içi iletişimini olumsuz yönde etkilemektedir.<sup>458</sup>

Buradan hareketle ödüllendirme sistemlerinin örgütte kurulması ve yönetilmesiyle ilgili açık iletişim politikasının uygulanmasının çalışanların bu sisteme ilişkin prosedür adaleti algılarını artıracakı beklenebilir.

(2) *Ödüllendirme sistemlerinde karar verme süreci ile örgütsel adalet arasındaki ilişki:* Genel olarak karar verme süreçlerine çalışanların katılımı, tatmin ve verimlilik ile pozitif bir ilişki içindedir (Miller ve Monge, 1986). Ebert ve Mitchell'e (1975) göre kararlara katılma örgütsel olasılıkları açık hale getirmektedir. Böylelikle çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini daha net bir şekilde anlarlar ve değer verdikleri ödüller için çalışmaları olasılığı artmaktadır. Bunun ötesinde çalışanların sahip olduklarına inandıkları kontrol algıları da artmaktadır.

Çalışanların kararlara katılımının genel olarak öneminin yanısıra, özelde ödüllendirme sistemi uygulamaları ile ilgili kararlara katılmalarının, bu uygulamaların başarı ya da başarısızlıklarında etkileri de çeşitli araştırmalarda vurgulanmaktadır. Scanlon (1947), kazanç paylaşımı planlarının başarısı için bu planların ortak katılım,

---

<sup>457</sup> Jerald GREENBERG; "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice", Russell CROPANZANO; **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resouce Management**, a.g.k., (içinde), s. 84-85.

<sup>458</sup> Jaesub LEE; "Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication", **Management Communication Quarterly**, Vol. 14, Iss. 4, 2001, s. 578.

sorumluluk ve formülasyonun bir ürünü olması gerektiğini vurgulamaktadır. Lawler (1975) tarafından geliştirilen bir modelde, ücret planlarıyla ilgili kararlara katılımın çalışanlarda kontrol, bağlılık ve plana ilişkin daha fazla bilgi sahibi olma duyguları yarattığını vurgulamaktadır. Bunun karşılığında da bu faktörler, çalışanların plana ilişkin istenen algılara sahip olmalarına neden olan daha fazla güven duygusuyla sonuçlanmaktadır. Frohlich, Oppenheimer ve Eavey (1987) ve Lissowski, Tyszka ve Okrasa (1991) tarafından, Lawler’ın modeline diğer bir aracı faktör olarak “adaletin” eklendiği çalışmalara göre, kararlara katılım, çalışanlar tarafından adil olarak algılanan bir dağıtım kuralı geliştirmeye de yol açmaktadır.<sup>459</sup>

Thibaut ve Walker 1970’lerin başlarında anlaşmazlığın çözümüne ilişkin tepkiler üzerine yaptıkları bir dizi araştırma sonucunda prosedür adaleti kavramını geliştirmişlerdir. Buna göre bireyler kendilerini ilgilendiren konularda kontrol sahibi olmak istemektedirler. Bir prosedür kendileriyle ilgili önemli sonuçlar doğurmaktaysa bireyler bu karar verme sürecinin bir parçası olmayı tercih edeceklerdir.<sup>460</sup> Taraflara süreç kontrolü sağlayan prosedürler, bu olanağı sağlamayanlara göre daha adil algılanmaktadırlar. Süreç kontrolü (ya da söz hakkı (voice)) bir karar sürecinde tarafların kendi görüş ve düşüncelerini söyleme olanağına sahip olmaları ile ilgilidir. Diğer bir deyişle taraflara ne kadar çok süreç kontrolü olanağı sağlanırsa, karar verme prosedürlerini o kadar çok adil algılayacaklardır.<sup>461</sup>

Bununla birlikte bireyin bir karar verme sürecinde görüş ve düşünceleri söyleme şansına sahip olması tek başına prosedür adaleti algısı yaratması için yeterli değildir. Bu görüşlerin dikkate alınması da önemli bir diğer konudur. Bireylerin sürece fikirleriyle katkıları istenmesine karşın, yok sayıldığında bu katılım anlamını yitirecektir; diğer bir

---

<sup>459</sup> Christine L. COOPER, Bruno DYCK, Norman FROHLICH; “Improving the Effectiveness of Gainsharing: The Role of Fairness and Participation”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 37, No. 3, 1992, s. 477-478.

<sup>460</sup> Berrin ERDOĞAN, Maria L. KRAIMER, Robert C. LIDEN; “Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct, An Examination in the Performance Appraisal Context”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 37, Iss. 2, 2001, s. 207.

<sup>461</sup> Mary A. LEMONS, Coy A. JONES; “Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 16, Iss. 4, 2001, s. 271.

anlatımla bireyler kontrol sahibi olduklarını hissetmeyeceklerdir. Birkaç araştırma bireylerin karar alma süreçlerinde görüş ve düşüncelerini söyleyebilmelerinin adalet yargılarına etkisi, bu görüş ve düşüncelerin karar vericiler tarafından dikkate alınacağına inandıkları durumda daha güçlü ve pozitif olmaktadır (Leung ve Li,1990; Lind, Kanfer ve Early,1990).<sup>462</sup>

Bu sonuçlardan yola çıkılarak ödüllendirme sistemlerinde karar verme süreçlerine çalışanların katılmasının, adalet algısını artırması beklenebilir. Diğer bir ifadeyle çalışanlar, kendilerini ilgilendiren kararlara katıldıklarında, sistemin yapı ve işleyişini daha adil algılayacaklardır.

---

<sup>462</sup> M. Audrey KORSGAARD, David M. SCHWEIGER, Harry J. SAPIENZA; “Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice”, **The**

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞANLARIN ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

##### 1.1. Araştırmanın Amacı

Ödüllendirme sistemleri ve örgütsel adalet literatürü incelendiğinde genellikle örgütsel adalet kavramının ücretle bağlantılandırıldığı görülmektedir. Bununla birlikte bu çalışmada bireyin görev tanımının dışında, fazladan herhangi bir çaba, performans, başarı ya da beceri düzeyi için elde ettiği kazanımlar olarak tanımlanan ödül kavramıyla örgütsel adalet kavramını ilişkilendiren çalışma sayısı pek fazla değildir.

Buna ek olarak çoğunluğu ücretleme sistemleri olmak üzere, ödüllendirme sistemleri ile ilgili pek çok çalışma da, performans, iş tatmini, motivasyon gibi konularla ilişkilidir. Ödüllendirme sistemlerinin yapısına, karar alma süreçlerine ilişkin az sayıda çalışma bulunmakla birlikte, ödüllendirme sistemlerinin iş bazlı ya da kişi bazlı oluşturulması, performansa dayalı ya da kıdeme dayalı oluşturulması gibi yapısal belirleyicileri ve karar alma süreçlerine çalışanların katılımı, açık ya da kapalı iletişim politikasının izlenmesi gibi süreçleri ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkiyi sorgulayan çok az sayıda araştırma mevcuttur. Oysa ki bir ödüllendirme sisteminin yapısının belirlenmesinde ve işleyişine ilişkin kararlarda en önemli konulardan biri örgütsel adalet algısıdır. (R. GORDON, 1993 ; DEEPROSE, 1994)

Yukarıda açıklanmaya çalışılan nedenlerden yola çıkılarak bu çalışmada aşağıdaki konuların sorgulanması amaçlanmıştır:

1. Çalışanların örgütlerinde uygulanan ödüllendirme sistemine (yapısal belirleyiciler ve süreç boyutu birlikte ele alınarak) ilişkin algıları ile örgütsel

adalet (örgütsel adalet türlerinin tümü ele alınarak) algıları arasında bir ilişki var mıdır?

2. Çalışanların ödüllendirme sistemlerinin yapısal unsurlarına (iş bazlı ödüllendirme sistemleri, kişi bazlı ödüllendirme sistemleri, performansa dayalı sistemler v.b. gibi) ve süreçlerine (iletişim ve karar alma süreçleri) ilişkin algıları ile adalet türleri arasında nasıl bir ilişki vardır?

- a. Çalışanların ödüllendirme sistemlerinin yapısal unsurlarına (iş bazlı ödüllendirme sistemleri, kişi bazlı ödüllendirme sistemleri, performansa dayalı sistemler v.b. gibi) ve süreçlerine (iletişim ve karar alma süreçleri) ilişkin algıları ile “prosedür adaleti” arasında nasıl bir ilişki vardır?
- b. Çalışanların ödüllendirme sistemlerinin yapısal unsurlarına (iş bazlı ödüllendirme sistemleri, kişi bazlı ödüllendirme sistemleri, performansa dayalı sistemler v.b. gibi) ve süreçlerine (iletişim ve karar alma süreçleri) ilişkin algıları ile “etkileşim adaleti” arasında nasıl bir ilişki vardır?
- c. Çalışanların ödüllendirme sistemlerinin yapısal unsurlarına (iş bazlı ödüllendirme sistemleri, kişi bazlı ödüllendirme sistemleri, performansa dayalı sistemler v.b. gibi) ve süreçlerine (iletişim ve karar alma süreçleri) ilişkin algıları ile “dağıtım adaleti” arasında nasıl bir ilişki vardır?

Bu konuların sorgulanması sonucunda ödüllendirme sistemlerinin yapı ve süreçlerine ilişkin çalışan algılarının, örgütsel adalet algılarını etkileyip etkilemediği ve hangi adalet türü üzerinde hangi ödüllendirme sistemi boyutunun daha etkili olduğu tespit edilmeye çalışılacaktır.

## **1.2. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma Yalova ve Bursa İllerinde faaliyet gösteren iki sanayi örgütünde yürütülmüştür. Yalova Bölgesinde faaliyet gösteren örgüt, kimya sektöründe faaliyet

göstermektedir ve toplam 595 çalışanı bulunmaktadır. Bursa Bölgesinde faaliyet gösteren örgüt döküm sanayidir ve toplam 1400 çalışanı bulunmaktadır. Örgütler, kurumsal bir yapıya sahip olup, sektörlerinde lider iki kuruluştur. Araştırma yapılacak olan örgütlerin seçiminde; ödüllendirme sistemlerinin formel olarak oluşturulmuş ve uygulanıyor olmasının yanı sıra araştırmanın içeriğine uygunluğu açısından bir holdinge bağlı olmalarına dikkat edilmiştir. İki örgütten toplam 569 kişi araştırmaya dahil edilmiştir. Bunlardan 414'ü Yalova İlinde faaliyet gösteren örgütten, 155'i ise Bursa İlinde faaliyet gösteren örgüttendir. Örgütlerde uygulanan ödüllendirme sisteminin yapı ve işleyişine ilişkin bir görüşe sahip olabilmeleri açısından araştırma en az 1 yıllık çalışanlar üzerinde uygulanmıştır.

### 1.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, çalışanların örgütlerinde uygulanan ödüllendirme sistemlerinin yapısal belirleyicileri ve süreçlerine ilişkin algılarını tespit etmeye yönelik bir anket ve örgütsel adalet algılarını ölçmeye yönelik ikinci bir anket kullanılmıştır. Araştırmanın başlangıcında iki ölçeğin, güvenilirlik düzeylerini tespit etmek amacıyla 30 kişilik bir çalışan grubuna pilot uygulama yapılarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Elde edilen güvenilirlik değerlerinin cesaret verici olduğunun tespit edilmesinden (güvenilirlik sonuçları daha sonra verilecektir) sonra anketler sözü edilen örgütlerin insan kaynakları ya da eğitim birimleri ile irtibat kurularak çalışanlara dağıtılması sağlanmıştır.

Araştırmada kullanılan birinci anket, çalışanların ödüllendirme sisteminin yapısal belirleyicileri ve süreçlerine ilişkin algılarını tespit etmeye yönelik olarak bu çalışma için literatürden yararlanılarak geliştirilmiş ve 5'li ölçek kullanılmıştır (EK: 1). Ankette yer alan ifadeler Lawler (2000)'dan yararlanılarak geliştirilmiştir. Lawler'a göre bir ödüllendirme sisteminin 9 yapısal belirleyicisi ve 2 temel süreç boyutu vardır.<sup>463</sup> İfadeler bu görüş referans alınarak oluşturulmuştur. Bunun yanı sıra ekip ödülleri ile ilgili ifadeler Shaw ve diğ. (2001)'den alınmıştır.<sup>464</sup> İletişim sürecine ilişkin

---

<sup>463</sup> LAWLER III; "Rewarding Excellence", a.g.k., s. 40.

<sup>464</sup> Jason D. SHAW, Michelle K. DUFFY, Eric M. STARK; "Team Reward Attitude: Construct Development and Initial Validation" **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 22, 2001, s. 911.

ifadeler ise Smidts ve diğ. (2001)'den yararlanılarak geliştirilmiştir.<sup>465</sup> Ölçek toplam 21 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan ikinci anket ise örgütsel adalet algısını ölçmeye yöneliktir ve bu anket için de 5'li ölçek kullanılmıştır. Literatürde örgütsel adalet algısının etkileri konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu araştırmaların çoğunluğunda Moorman (1991) tarafından geliştirilen ölçeğin kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada da örgütsel adalet ölçeği, çoğunlukla Moorman'ın (1991) ölçeği esas alınarak oluşturulmuştur. Toplam 25 ifadeden oluşan örgütsel adalet ölçeğinde yer alan ilk 7 ifade prosedür adaleti ile ilgilidir ve Moorman'ın ölçeğinden alınmıştır.<sup>466</sup> On ifade prosedür adaletinin etkileşim boyutu (etkileşim adaleti) ile ilgilidir ve bu ifadelerin 4'ü Moorman (1991), 2'si Folger ve Konovsky (1989) ve 4'ü ise literatürden yararlanılarak bu çalışma için geliştirilmiştir. Dağıtım adaleti ile ilgili olan 8 ifadeden 5'i Moorman (1991), 3'ü Williams; Malos ve Palmer (2002)'in ölçeklerinden alınmıştır.

Verilerin analizinde STATISTICA istatistik programından yararlanılmıştır.

## **2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI**

Araştırma ile ilgili en önemli kısıtlardan biri, araştırmanın yapıldığı örgüt sayısıdır. Elde edilen veri sayısı yeterli olmakla birlikte, ileride daha fazla sayıda örgütte uygulanması sonuçları daha anlamlı kılabilir.

Araştırma, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerinin kalitesi, aldıkları ödüllerin adilliği gibi konuları sorguladığından, çalışanların anketlerde yer alan ifadelere objektif cevap verme olasılıkları, özellikle anketlerin yöneticileri tarafından kendilerine dağıtılması durumunda düşük olmaktadır.

---

<sup>465</sup> Ale SMIDTS, Ad Th. H. PRUYN, Cees B. M. Van RIEL; "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification" **Academy of Management Journal**, Vol. 44, No. 5, 2001, s. 1054.

<sup>466</sup> MOORMAN; "Relationship Between Organizational Justice and ...", a.g.m., s. 850.

Çalışanların anketlerin doldurulması konusundaki gönülsüzlükleri, Türkiye’de pek çok örgütte yöneticilerin bu tür çalışmalara bakış açısı gibi sebepler, örgütlerden geri dönen (özellikle bir örgütten) anket sayısını azaltmıştır. Bu da elde edilen verilerden yola çıkılarak, örgütün tamamına yönelik yorum yapılabilmesi şansını azaltmıştır.

### **3. BULGULAR**

#### **3.1. Çalışanların Demografik Özellikleri**

Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, firmadaki kıdemi gibi demografik özelliklerine ilişkin özelliklerin örgütsel adalet algıları ve ödül tatmin düzeyleri üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik literatürde bazı araştırmalar mevcuttur. Sözü edilen ilişkinin bu araştırmada da incelenebilmesi amacıyla çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bilgi elde edilmeye çalışılmıştır. Çalışanların firmadaki pozisyonu, kıdemi, cinsiyeti, yaşı ve eğitim düzeyleri gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 6’da özetlenmiştir.

Buna göre araştırmaya katılan çalışanların %72’si gibi büyük çoğunluğu işçilerden oluşmaktadır. %39’u 1-5 yıllık çalışanlardır. Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında; %79’unun erkek olduğu görülebilir. Araştırma yapılan örgütlerin kimya ve döküm sanayi örgütleri oldukarı düşünüldüğünde bu dağılım anlamlıdır. Yaş dağılımına bakıldığında çalışanların önemli bir çoğunluğunun 21-40 arasında toplandığı görülebilir. Eğitim düzeylerinde ise en yüksek oran %54,7 ile lise mezunlarıdır. Bununla birlikte ilköğretim ve üniversite mezunları oranı yaklaşık %16 ile birbirine eşit bir dağılım sergilemiştir.



**Tablo 6. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri**

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		TOPLAM SAYI	TOPLAM SAYI İÇİNDEKİ YÜZDESİ
FİRMADAKİ POZİSYON	İŞÇİ	459	%72,3
	USTABAŞI	10	%1,5
	ŞEF	16	%2,5
	MÜDÜR	3	%0,4
	MEMUR	79	%12,4
	CEVAPSIZ	67	%10,5
KIDEM	1-5 YIL	247	%39
	6-10 YIL	135	%21,2
	11-15 YIL	79	%12,4
	16-20 YIL	83	%13
	21 YIL ÜZERİ	12	%1,8
	CEVAPSIZ	66	%10,4
CİNSİYET	KADIN	65	%10,2
	ERKEK	503	%79,3
	CEVAPSIZ	66	%10,4
YAŞ	20DEN KÜÇÜK	3	%0,4
	21-25	100	%15,7
	26-30	181	%28,5
	31-35	110	%17,3
	36-40	79	%12,4
	41-45	62	%9,7
	46 VE ÜZERİ	33	%5,2
	CEVAPSIZ	66	%10,4
EĞİTİM DÜZEYİ	İLKÖĞRETİM	106	%16,7
	LİSE	347	%54,7
	ÜNİVERSİTE	104	%16,4
	YÜKSEK LİSANS	11	%1,7
	CEVAPSIZ	66	%10,4

### 3.2. Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan iki ölçeğe, içerdiği değişkenler arasındaki temel boyutları tespit etmek amacıyla varimax tekniği uygulanarak faktör analizi yapılmıştır. Aşağıda her bir ölçeğin faktör analizi sonuçları farklı başlıklar altında verilmiştir.

#### 3.2.1. Ödüllendirme sistemi ölçeğinin faktör analizi sonuçları

Örgütlerde uygulanan ödüllendirme sisteminin yapı ve süreçlerine ilişkin çalışanların algısını tespit etmeye yönelik ilk ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda

iki faktör elde edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bu faktörler, faktör yükleri ile birlikte Tablo 7’de gösterilmiştir.

Lawler’ın (2000) ödüllendirme sistemlerine ilişkin yapısal belirleyiciler ve süreçler şeklindeki sınıflandırmasından yola çıkılarak hazırlanan ifadelerin çoğunluğu bu görüşle tutarlı bir faktör yapısı sergilemiştir. Bununla birlikte; ödüllendirme sistemi yapısının merkezileşmesi ya da yerel uygulamalara bırakılması konusu ile ilgili bilgi almaya yönelik olan “firmamızda uygulanan ödüllendirme sistemi (örn; verilen ödül türleri) holdinge bağlı tüm firmalarda standart bir biçimde uygulanmalıdır” ifadesi yapısal belirleyiciler boyutu içinde yer alması beklenirken süreç boyutu içinde yer almıştır.

Aynı şekilde tezin birinci bölümünde yapısal belirleyiciler konusunda ele alınan toplam ödül paketi (reward mix) ile ilgili olarak yöneltilen “çalışanlara farklı ödül seçenekleri sunularak kendi ihtiyaçlarına göre seçim yapma fırsatı tanınmalıdır” ve “çalışanlar için hangi ödüllerin daha önemli olduğu yönetim tarafından dikkate alınmalıdır” ifadeleri de yüksek korelasyon değeriyle süreç boyutu içinde yer almıştır. Ancak bu iki ifadenin sistemin işleyişine yönelik ifadeler arasında yer alması, ifadelerin iletişim ve karar alma süreçlerine katılım konularına yakın ifadeler olması nedeniyle anlamlı bulunabilir.

Son olarak kıdeme dayalı ödüllendirme sistemlerine ilişkin olarak yöneltilen “çalışanların kıdemi arttıkça aldıkları ödüllerin miktarı da artmalıdır” ifadesinin de yapısal belirleyiciler boyutu içinde yer alması beklenirken, süreçlere ilişkin ikinci faktörde yer aldığı görülmektedir.

Bunlarla birlikte elde edilen bu iki faktör, toplam varyansın yaklaşık %70’ini açıklamaktadır (Prp. Totl = 0,35 ve 0,35). Bu sonuçlardan hareketle, ödüllendirme sistemine ilişkin çalışan algısını tespit etmeye yönelik ölçek; sistemin “yapısal belirleyicileri boyutu” ve “süreç boyutu” olmak üzere iki faktörlü yapıda analizlere dahil edilmiştir.

**Tablo 7. Ödüllendirme Sistemi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları**

	Süreç Boyutu	Yapısal Belirleyiciler Boyutu
Ödüller, çalışanın yaptığı işin zorluk derecesine göre verilmelidir		0,802527
Ödüller, çalışanın yaptığı işin önemine göre verilmelidir		0,807877
Ödüller, çalışanların gösterdikleri kişisel gelişime (sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyindeki gelişmeye) göre verilmelidir		0,672058
Çalışanlara verilecek ödüllerin belirlenmesinde kişinin bireysel olarak gösterdiği çaba esas alınmalıdır		0,792705
Ödüllerin belirlenmesinde çalışanların ekip olarak gösterdikleri çaba esas alınmalıdır		0,736504
Ekip performansına göre verilen ödüller ekip üyelerinin katkı düzeyine bakılmaksızın üyeler arasında eşit paylaştırılmalıdır		0,733037
Ekip ödülleri ekip üyelerinin katkı düzeyine göre farklı miktarlarda dağıtılmalıdır		0,754713
Ekip ödülleri çalışanların farklı ihtiyaçları göz önünde bulundurularak dağıtılmalıdır		0,786618
Firmamızda çalışanlara verilen ödüller düzenli olarak benzer firmalarla kıyaslanmalıdır		0,690039
Çalışanlara verilen ödüller, benzer firmaların çalışanlarına verdikleri ödüllerden düşük olmamalıdır		0,617229
Firmamızda uygulanan ödüllendirme sistemi (örn; verilen ödül türleri) holdinge bağlı tüm firmalarda standart bir biçimde uygulanmalıdır	0,622406	
Çalışanlara verilen ödüller terfi ile birlikte artmalıdır		0,641374
Çalışanlara farklı ödül seçenekleri sunularak kendi ihtiyaçlarına göre seçim yapma fırsatı tanınmalıdır	0,723096	
Çalışanlar için hangi ödüllerin daha önemli olduğu yönetim tarafından dikkate alınmalıdır	0,764685	
Çalışanların kıdemi arttıkça aldıkları ödüllerin miktarı da artmalıdır	0,664831	
Yönetim çalışanları, işlerinde gösterdikleri performansları hakkında bilgilendirmelidir	0,743885	
Çalışanlar kendilerinden ne beklediği konusunda bilgilendirilmelidirler	0,760118	
Çalışanlar aldıkları ödüller hakkında fikirlerini yöneticilerine söyleyebilmelidirler	0,838522	
Çalışanlar kendi performansları hakkında fikirlerini yöneticilerine söyleyebilmelidirler	0,834667	
Ödüllerin hangi kriterlere dayalı olarak verildiği tüm çalışanlara açıkça aktarılmalıdır	0,748643	
Ödüllerin kimlere verileceği, neye göre verileceği gibi kararlar verilirken çalışanların da görüşü alınmalıdır	0,770661	
Expl.Var	7,507022	7,277077
Prp.Totl	0,357477	0,346527

### 3.2.2. Örgütsel adalet ölçeğinin faktör analizi sonuçları

Örgütsel adalet ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda literatür ile tutarlı olarak üç faktör elde edilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen faktör yapısı Tablo 8’de gösterilmektedir.

Çalışanların formel prosedürlere ilişkin algısını ölçmek amacıyla yöneltilen ilk 7 ifade, beklendiği gibi prosedür adaleti boyutunda yer almıştır. Aynı şekilde prosedür adaletinin yöneticilerle iletişim boyutunu temsil eden etkileşim adaleti algısını ölçmek amacıyla yöneltilen on ifade beklendiği gibi etkileşim adaleti boyutunda yer almıştır. Son olarak ölçekte yer alan son sekiz ifade dağıtım adaleti algısını ölçmektedir ve bu sekiz ifade de dağıtım adaleti boyutunda yüksek korelasyon değerleriyle yer almıştır.

Bunlarla birlikte elde edilen bu üç faktör, toplam varyansın yaklaşık %75’ini açıklamaktadır (Prp. Totl = 0,28; 0,27 ve 0,20). Bu sonuçlardan hareketle, örgütsel adalet algısını tespit etmeye yönelik ölçek; “prosedür adaleti”, “etkileşim adaleti” ve “dağıtım adaleti” olmak üzere üç faktörlü yapıda analizlere dahil edilmiştir.

**Tablo 8. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları**

	DAĞITIM ADALETİ	ETKİLEŞİM ADALETİ	PROSEDÜR ADALETİ
Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar			0,641904
Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir			0,721295
Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar			0,719184
Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir			0,724773
Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar			0,744423
Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi karar ve kararın uygulanışına ilişkin sonuçların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar			0,775979
Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir			0,751288
Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır		0,659783	
Yöneticimiz taraf tutmaz		0,698237	
Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır		0,777786	
Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir		0,791599	
Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığıma ilişkin geribildirim verir		0,792841	
Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir		0,771415	
Yöneticim karşılaştığım zorlukları aşmam için destek verir		0,821129	
Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin görüşlerimi yöneticime aktarabilirim		0,741107	
İşimle ilgili hedef ve planlarımı yöneticimle paylaşabilirim		0,716601	
Yöneticim performansımı en doğru ve gerçekçi biçimde değerlendirmeye özen gösterir		0,625869	
Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur	0,755315		
Sahip olduğum deneyim ile aldığım ödüller birbirine uygundur	0,743762		
Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim	0,814981		
İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim	0,803568		
İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim	0,814711		
Benimle benzer yetenek ve eğitime sahip diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum	0,79324		
Bu şirkette benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum	0,807531		
Diğer işletmelerde benimle aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum	0,823963		
Expl.Var	7,061835	6,88528	5,20804
Prp.Totl	0,282473	0,275411	0,208322

### 3.3. Betimsel İstatistikler

Tablo 9’da ölçeklerin alt faktörlerine ilişkin standart sapma, güvenilirlik ve korelasyon değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 9. İki Ölçeğin Alt Faktörlerine İlişkin Betimsel İstatistik Değerleri**

	Standart Sapma	1	2	3	4	5
<b>1. YAPISAL BELİRLEYİCİLER BOYUTU</b>	0,75	(0,95)				
<b>2. SÜREÇ BOYUTU</b>	0,74	0,66	(0,94)			
<b>3. PROSEDÜR ADALETİ</b>	0,73	0,45	0,52	(0,92)		
<b>4. ETKİLEŞİM ADALETİ</b>	0,84	0,47	0,59	0,64	(0,95)	
<b>5. DAĞITIM ADALETİ</b>	0,94	0,54	0,64	0,65	0,71	(0,96)

Korelasyon değerleri 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Güvenilirlik değerleri (parantez içinde verilmiştir) ile ilgili dikkat çeken önemli bir nokta, tüm alt faktörlerin  $\alpha$  değerlerinin 0,90’nın üzerinde olmasıdır. Bu da ölçeklerin güçlü bir güvenilirliğe sahip olduğuna işaret etmektedir. Tabloda ayrıca ödüllendirme sisteminin boyutlarını temsil eden iki alt ölçek (yapısal belirleyiciler ve süreç) ve örgütsel adalet türlerini temsil eden üç alt ölçeğin (prosedür adaleti, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti) kendi aralarında ve birbirleri arasındaki korelasyon değerlerine yer verilmiştir. Buna göre tüm korelasyon değerleri 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Diğer bir deyişle ödüllendirme sisteminin boyutları ile örgütsel adalet algısı arasında güçlü bir ilişki vardır.

Tablo 9’daki alt ölçeklerin birbirleri arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde “yapısal belirleyiciler boyutu”nun “dağıtım adaleti” ile görece olarak daha yüksek korelasyona sahip olduğu görülmektedir (0,54). Süreç boyutunun da en yüksek korelasyon değeri “dağıtım adaleti” alt ölçeği ile (0,64), ikinci olarak da etkileşim adaleti ile olmaktadır (0,60)

### 3.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri Sonuçları

İki ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesini (güvenilirliği) ve ölçeklerin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesini (geçerliliği)<sup>467</sup> belirlemek amacıyla güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Burada her iki ölçeğe ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ayrı ayrı verilecektir.

#### 3.4.1. Ödüllendirme sistemi ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları

##### Güvenilirlik analizi sonuçları

Ödüllendirme sistemi ölçeğinin güvenilirlik analizinde en yaygın olarak kullanılan yöntem olan Croanbach's alfa ( $\alpha$ ) katsayısı kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi ölçeğin tümüne ve daha sonra da her bir alt faktöre uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin tümüne ve yapısal belirleyiciler- süreç alt faktörlerine ilişkin  $\alpha$  değerleri Tablo 10'da gösterilmektedir.

**Tablo 10. Ödüllendirme Sistemi Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri**

	<b>Ödüllendirme Sistemi Ölçeğinin Tümü</b>	<b>Yapısal Belirleyiciler Boyutu</b>	<b>Süreç Boyutu</b>
<b><math>\alpha</math> değerleri</b>	0,97	0,95	0,94

Tablo 10'da görüldüğü gibi ölçeğin tümü ve alt faktörlere ilişkin  $\alpha$  değerleri kabul edilebilir değer olan 0,70'in oldukça üzerindedir. Bu sonuçtan hareketle ödüllendirme sistemi ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

##### Geçerlilik analizi sonuçları

Yukarıda da bahsedildiği gibi geçerlilik analizi, ölçekte yer alan ifadelerle, gerçekten ölçülmesi amaçlanan şeyin ölçülebiliyor olup olmadığı ile ilgilidir. Bu

---

<sup>467</sup> Remzi ALTUNIŞIK; Recai COŞKUN; Serkan BAYRAKTAROĞLU; Engin YILDIRIM; **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2004, s.112-113.

çalışma için geliştirilen ödüllendirme sistemi leğinin hangi kavram veya özellikleri ölçtüğünün belirlenmesi amacıyla “yapısal geçerlilik” analizi yapılmıştır. Bu amaçla ölçeğin yakınsak geçerliliği (convergent validity) ve ayırt edici geçerliliği (discriminant validity) incelenmiştir. Yakınsak geçerliliği ölçmek amacıyla aynı yapıyı ölçen ödüllendirme sistemi boyutlarının içinde yer alan değişkenlerin korelasyonlarına bakılmıştır. Elde edilen korelasyon değerleri Tablo 11’de gösterilmektedir.

Yakınsak geçerliliği ölçmek için aynı yapıyı ölçen “yapısal belirleyiciler boyutu” içinde yer alan değişkenlerin ve “süreç boyutu” içinde yer alan değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyon değerlerine bakılmıştır. Her iki boyut içinde yer alan değişkenlerin birbirleri arasındaki korelasyonları yüksektir (1. ve 4. alt matrisler). Bu sonuçlardan yola çıkılarak ödüllendirme sistemi leğinin yakınsak geçerliliği olduğu söylenebilir.

Ayırt edici geçerliliğin ölçülmesi amacıyla da, ölçeğin farklı boyutları içinde yer alan değişkenlerin korelasyonları incelenmiştir. Bir ölçeğin ayırt edici geçerliliğinden bahsedebilmek için farklı yapıları ölçen ölçeklerin içindeki değişkenlerin korelasyonlarının düşük olması gerekmektedir. Tablo 11’de 2. ve 3. alt matrislerde gösterilen korelasyon katsayıları incelendiğinde yüksek değerler karşılaşılmaktadır. Bu nedenle de ödüllendirme sistemi leğinin ayırt edici geçerliliğe sahip olmadığı söylenebilir.



**Tablo 11. Ödüllendirme Sistemi Ölçeğinin Korelasyon Analizi Sonuçları**

	1											2									
	Ö1	Ö2	Ö3	Ö4	Ö5	Ö6	Ö7	Ö8	Ö9	Ö10	Ö11	Ö12	Ö13	Ö14	Ö15	Ö16	Ö17	Ö18	Ö19	Ö20	Ö21
Ö1	1	0,84712	0,67349	0,80434	0,70961	0,63758	0,61653	0,61619	0,71325	0,65879	0,66007	0,55254	0,58894	0,58815	0,55854	0,56733	0,59409	0,57174	0,50489	0,57051	0,47720
Ö2	0,84712	1	0,68810	0,78687	0,65870	0,64593	0,63401	0,60547	0,66368	0,66214	0,63699	0,55885	0,51746	0,56503	0,51712	0,59449	0,59245	0,52644	0,45225	0,55563	0,50630
Ö3	0,67349	0,68810	1	0,76232	0,72009	0,63499	0,61521	0,53325	0,65463	0,66542	0,62515	0,49324	0,54387	0,61995	0,51463	0,65655	0,59342	0,62109	0,58304	0,60336	0,59855
Ö4	0,80434	0,78687	0,76232	1	0,71118	0,68031	0,68838	0,64655	0,66310	0,66349	0,65711	0,50190	0,51611	0,60222	0,55665	0,60331	0,65127	0,62012	0,55399	0,63691	0,54754
Ö5	0,70961	0,65870	0,72009	0,71118	1	0,68535	0,63492	0,62355	0,70868	0,70175	0,67894	0,56507	0,57290	0,58104	0,57596	0,58232	0,60855	0,60319	0,52598	0,58626	0,57022
Ö6	0,63758	0,64593	0,63499	0,68031	0,68535	1	0,62622	0,66259	0,64695	0,61767	0,60189	0,53850	0,51191	0,55752	0,52564	0,52308	0,51910	0,60271	0,49142	0,59386	0,48293
Ö7	0,61653	0,63401	0,61521	0,68838	0,63492	0,62622	1	0,68462	0,58996	0,59590	0,58416	0,50394	0,42948	0,47568	0,49448	0,52692	0,51703	0,51157	0,46758	0,55101	0,49146
Ö8	0,61619	0,60547	0,53325	0,64655	0,62355	0,66259	0,68462	1	0,60156	0,55527	0,65516	0,50713	0,47850	0,44105	0,48964	0,45876	0,43917	0,44415	0,41776	0,52437	0,41808
Ö9	0,71325	0,66368	0,65463	0,66310	0,70868	0,64695	0,58996	0,60156	1	0,82063	0,71033	0,66252	0,61909	0,59752	0,59813	0,59489	0,61766	0,62073	0,55243	0,58547	0,54253
Ö10	0,65879	0,66214	0,66542	0,66349	0,70175	0,61767	0,59590	0,55527	0,82063	1	0,75858	0,67959	0,66571	0,67500	0,61154	0,64037	0,66985	0,66518	0,59980	0,65107	0,60842
Ö11	0,66007	0,63699	0,62515	0,65711	0,67894	0,60189	0,58416	0,65516	0,71033	0,75858	1	0,69639	0,64005	0,68101	0,61746	0,61785	0,62727	0,60583	0,54738	0,58858	0,58927
Ö12	0,55254	0,55885	0,49324	0,50190	0,56507	0,53850	0,50394	0,50713	0,66252	0,67959	0,69639	1	0,63209	0,64087	0,59230	0,55563	0,58667	0,62621	0,57745	0,56143	0,61997
Ö13	0,58894	0,51746	0,54387	0,51611	0,57290	0,51191	0,42948	0,47850	0,61909	0,66571	0,64005	0,63209	1	0,74441	0,65334	0,61416	0,61315	0,67104	0,62487	0,64165	0,59592
Ö14	0,58815	0,56503	0,61995	0,60222	0,58104	0,55752	0,47568	0,44105	0,59752	0,67500	0,68101	0,64087	0,74441	1	0,70154	0,74052	0,68100	0,69770	0,66321	0,62748	0,63851
Ö15	0,55854	0,51712	0,51463	0,55665	0,57596	0,52564	0,49448	0,48964	0,59813	0,61154	0,61746	0,59230	0,65334	0,70154	1	0,62713	0,62654	0,65465	0,57695	0,56616	0,57777
Ö16	0,56733	0,59449	0,65655	0,60331	0,58232	0,52308	0,52692	0,45876	0,59489	0,64037	0,61785	0,55563	0,61416	0,74052	0,62713	1	0,76903	0,71447	0,69145	0,65705	0,63679
Ö17	0,59409	0,59245	0,59342	0,65127	0,60855	0,51910	0,51703	0,43917	0,61766	0,66985	0,62727	0,58667	0,61315	0,68100	0,62654	0,76903	1	0,77330	0,68746	0,73721	0,63974
Ö18	0,57174	0,52644	0,62109	0,62012	0,60319	0,60271	0,51157	0,44415	0,62073	0,66518	0,60583	0,62621	0,67104	0,69770	0,65465	0,71447	0,77330	1	0,84016	0,78851	0,69547
Ö19	0,50489	0,45225	0,58304	0,55399	0,52598	0,49142	0,46758	0,41776	0,55243	0,59980	0,54738	0,57745	0,62487	0,66321	0,57695	0,69145	0,68746	0,84016	1	0,72813	0,69807
Ö20	0,57051	0,55563	0,60336	0,63691	0,58626	0,59386	0,55101	0,52437	0,58547	0,65107	0,58858	0,56143	0,64165	0,62748	0,56616	0,65705	0,73721	0,78851	0,72813	1	0,76044
Ö21	0,47720	0,50630	0,59855	0,54754	0,57022	0,48293	0,49146	0,41808	0,54253	0,60842	0,58927	0,61997	0,59592	0,63851	0,57777	0,63679	0,63974	0,69547	0,69807	0,76044	1
	3											4									

### 3.4.2. Örgütsel adalet ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçları

#### Güvenilirlik analizi sonuçları

Örgütsel adalet ölçeğinin tümü ve üç alt boyutu için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen  $\alpha$  değerleri Tablo 12’de gösterilmektedir.

**Tablo 12. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri**

	<b>Örgütsel Adalet Ölçeği</b>	<b>Prosedür Adaleti</b>	<b>Etkileşim Adaleti</b>	<b>Dağıtım Adaleti</b>
<b><math>\alpha</math> değerleri</b>	0,97	0,92	0,95	0,96

Tablo 12’de görüldüğü gibi ölçeğin tümü ve alt faktörlere ilişkin croanbach’s  $\alpha$  değerleri 0,90’nın üzerindedir. Bu çalışmada kullanılan örgütsel adalet ölçeği farklı ölçeklerden yararlanılarak geliştirildiği ve bu çalışma için geliştirilen ifadelerin birleşiminden oluştuğu için, daha önce yapılan araştırmalarda elde edilen güvenilirlik değerleriyle kıyaslama olanağı bulunmamaktadır. Ancak diğer çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmada elde edilen güvenilirlik değerlerinin oldukça yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

#### Geçerlilik analizi sonuçları

Örgütsel adalet ölçeğinin yakınsak geçerliliğinin belirlenebilmesi amacıyla aynı alt faktörde yer alan değişkenlerin korelasyonlarına bakılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 13’de gösterilmektedir. Sonuçlar incelendiğinde değişkenlerin korelasyon değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle ölçeğin yakınsak geçerliliğinin olduğu söylenebilir. Buna karşın üç alt faktör içinde yer alan değişkenlerin korelasyonları göreceli olarak (aynı faktör içinde yer alan değişkenlerin korelasyonlarına göre) düşük olmakla birlikte, 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu nedenle de örgütsel adalet ölçeğinin ayırt edici geçerliliği olmadığı söylenebilir.

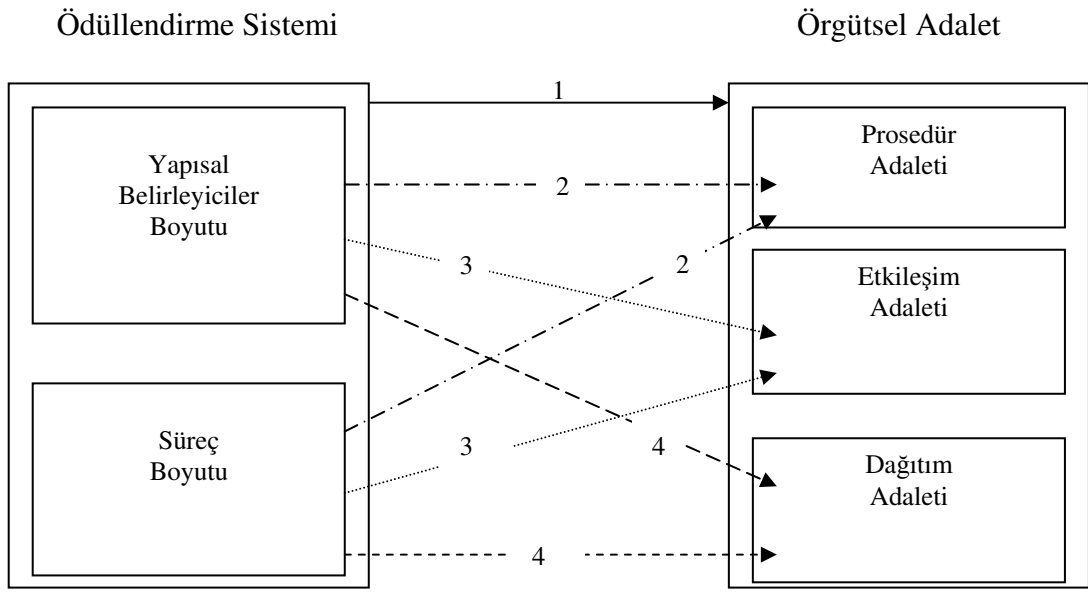
**Tablo 13. Örgütsel Adalet Ölçeğinin Korelasyon Analizi Sonuçları**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25
A1	1	0,6467	0,6270	0,6440	0,6027	0,5373	0,5826	0,4817	0,5319	0,5036	0,4942	0,4608	0,4927	0,4774	0,4240	0,5096	0,5428	0,5099	0,5352	0,5653	0,5500	0,5127	0,4770	0,4563	0,4638
A2	0,6467	1	0,7204	0,6457	0,7309	0,6006	0,6804	0,6190	0,5760	0,5007	0,5198	0,5177	0,5501	0,5034	0,4710	0,4740	0,5372	0,5775	0,5641	0,5928	0,6019	0,5587	0,5414	0,5420	0,4894
A3	0,6270	0,7204	1	0,7280	0,7492	0,6428	0,6538	0,5860	0,6059	0,5420	0,5523	0,5199	0,5400	0,5372	0,4734	0,4896	0,5702	0,5859	0,6217	0,6422	0,5999	0,5644	0,5669	0,5807	0,5276
A4	0,6440	0,6457	0,7280	1	0,7340	0,6807	0,6586	0,5896	0,6019	0,5557	0,5578	0,5296	0,5428	0,4998	0,4790	0,5147	0,5340	0,5909	0,6085	0,6182	0,6014	0,5693	0,5787	0,5126	0,5122
A5	0,6027	0,7309	0,7492	0,7340	1	0,6945	0,7020	0,6196	0,6311	0,5395	0,5620	0,5144	0,5760	0,5145	0,5027	0,5018	0,5734	0,6393	0,6542	0,6396	0,6216	0,6284	0,5729	0,5432	0,5066
A6	0,5373	0,6006	0,6428	0,6807	0,6945	1	0,7525	0,5577	0,5730	0,4629	0,4765	0,4482	0,4538	0,4344	0,3990	0,4723	0,4650	0,5452	0,5467	0,5276	0,5314	0,4952	0,4758	0,4433	0,4324
A7	0,5826	0,6804	0,6538	0,6586	0,7020	0,7525	1	0,6531	0,5898	0,5371	0,5623	0,5221	0,5439	0,5084	0,4778	0,5270	0,5177	0,5257	0,5362	0,5593	0,5619	0,5404	0,5066	0,4795	0,4752
A8	0,4817	0,6190	0,5860	0,5896	0,6196	0,5577	0,6531	1	0,7447	0,6917	0,7331	0,6816	0,7046	0,6558	0,6186	0,6125	0,6343	0,5240	0,5428	0,5839	0,5610	0,5306	0,5612	0,5241	0,4708
A9	0,5319	0,5760	0,6059	0,6019	0,6311	0,5730	0,5898	0,7447	1	0,7874	0,7938	0,6828	0,7624	0,7107	0,6785	0,6723	0,7341	0,5933	0,6378	0,6448	0,6242	0,6250	0,6400	0,6075	0,5811
A10	0,5036	0,5007	0,5420	0,5557	0,5395	0,4629	0,5371	0,6917	0,7874	1	0,8104	0,7420	0,7494	0,7486	0,6461	0,6762	0,7090	0,5453	0,5586	0,6153	0,5979	0,5608	0,5578	0,5411	0,5208
A11	0,4942	0,5198	0,5523	0,5578	0,5620	0,4765	0,5623	0,7331	0,7938	0,8104	1	0,8215	0,8374	0,8009	0,6572	0,6439	0,7362	0,5887	0,6333	0,6442	0,6627	0,6262	0,6242	0,5833	0,5698
A12	0,4608	0,5177	0,5199	0,5296	0,5144	0,4482	0,5221	0,6816	0,6828	0,7420	0,8215	1	0,7992	0,7833	0,6763	0,6714	0,6839	0,5488	0,6111	0,5864	0,6065	0,5498	0,5720	0,5355	0,5106
A13	0,4927	0,5501	0,5400	0,5428	0,5760	0,4538	0,5439	0,7046	0,7624	0,7494	0,8374	0,7992	1	0,7963	0,7129	0,6895	0,7466	0,6292	0,6653	0,6683	0,6613	0,6437	0,6427	0,6134	0,5999
A14	0,4774	0,5034	0,5372	0,4998	0,5145	0,4344	0,5084	0,6558	0,7107	0,7486	0,8009	0,7833	0,7963	1	0,7022	0,7380	0,6923	0,5314	0,5886	0,5850	0,5656	0,5468	0,5602	0,5182	0,5050
A15	0,4240	0,4710	0,4734	0,4790	0,5027	0,3990	0,4778	0,6186	0,6785	0,6461	0,6572	0,6763	0,7129	0,7022	1	0,7592	0,6451	0,5420	0,5562	0,5690	0,5467	0,5269	0,5261	0,5082	0,4943
A16	0,5096	0,4740	0,4896	0,5147	0,5018	0,4723	0,5270	0,6125	0,6723	0,6762	0,6439	0,6714	0,6895	0,7380	0,7592	1	0,6876	0,5672	0,5762	0,5861	0,5726	0,5523	0,5548	0,5400	0,5155
A17	0,5428	0,5372	0,5702	0,5340	0,5734	0,4650	0,5177	0,6343	0,7341	0,7090	0,7362	0,6839	0,7466	0,6923	0,6451	0,6876	1	0,6768	0,7033	0,7211	0,7008	0,6590	0,6991	0,6552	0,6437
A18	0,5099	0,5775	0,5859	0,5909	0,6393	0,5452	0,5257	0,5240	0,5933	0,5453	0,5887	0,5488	0,6292	0,5314	0,5420	0,5672	0,6768	1	0,8840	0,8255	0,7999	0,7702	0,7033	0,6881	0,6975
A19	0,5352	0,5641	0,6217	0,6085	0,6542	0,5467	0,5362	0,5428	0,6378	0,5586	0,6333	0,6111	0,6653	0,5886	0,5562	0,5762	0,7033	0,8840	1	0,8357	0,7990	0,7840	0,7480	0,6924	0,6833
A20	0,5653	0,5928	0,6422	0,6182	0,6396	0,5276	0,5593	0,5839	0,6448	0,6153	0,6442	0,5864	0,6683	0,5850	0,5690	0,5861	0,7211	0,8255	0,8357	1	0,9039	0,8479	0,7905	0,7952	0,7881
A21	0,5500	0,6019	0,5999	0,6014	0,6216	0,5314	0,5619	0,5610	0,6242	0,5979	0,6627	0,6065	0,6613	0,5656	0,5467	0,5726	0,7008	0,7999	0,7990	0,9039	1	0,8790	0,7656	0,7657	0,7725
A22	0,5127	0,5587	0,5644	0,5693	0,6284	0,4952	0,5404	0,5306	0,6250	0,5608	0,6262	0,5498	0,6437	0,5468	0,5269	0,5523	0,6590	0,7702	0,7840	0,8479	0,8790	1	0,7857	0,7501	0,7832
A23	0,4770	0,5414	0,5669	0,5787	0,5729	0,4758	0,5066	0,5612	0,6400	0,5578	0,6242	0,5720	0,6427	0,5602	0,5261	0,5548	0,6991	0,7033	0,7480	0,7905	0,7656	0,7857	1	0,8627	0,7927
A24	0,4563	0,5420	0,5807	0,5126	0,5432	0,4433	0,4795	0,5241	0,6075	0,5411	0,5833	0,5355	0,6134	0,5182	0,5082	0,5400	0,6552	0,6881	0,6924	0,7952	0,7657	0,7501	0,8627	1	0,8156
A25	0,4638	0,4894	0,5276	0,5122	0,5066	0,4324	0,4752	0,4708	0,5811	0,5208	0,5698	0,5106	0,5999	0,5050	0,4943	0,5155	0,6437	0,6975	0,6833	0,7881	0,7725	0,7832	0,7927	0,8156	1

### 3.5. Ödüllendirme Sistemi ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bulgular

Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen teorik model Şekil 8’de özetlenmiştir.

#### Şekil 8. Ödüllendirme Sistemi ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkinin Teorik Modeli



Şekil 8’de gösterilen (düz çizgiyle) 1. ilişki, araştırmanın amacı bölümünde ifade edilen sorulardan ilkinini temsil etmektedir: “Çalışanların örgütlerinde uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları arasında bir ilişki var mıdır?”. Şekil 8’deki kesikli çizgilerle gösterilen 2. ilişki çalışanların ödüllendirme sistemlerinin yapısal unsurlarına ve süreçlerine ilişkin algıları ile “prosedür adaleti” arasındaki ilişkiye yönelik sorgulamayı temsil etmektedir. 3. ilişki çalışanların ödüllendirme sistemlerinin yapısal unsurlarına ve süreçlerine ilişkin algıları ile “etkileşim adaleti” arasındaki ilişkinin sorgulanmasını; 4. ilişki ise, çalışanların ödüllendirme sistemlerinin yapısal unsurlarına ve süreçlerine ilişkin algıları ile “dağıtım adaleti” arasındaki ilişkiye yönelik sorgulamayı temsil etmektedir.

Yukarıda ifade edilen ilişki ve etkileri ortaya koymak amacıyla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır ve analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibi alt başlıklarda verilmiştir.

### 3.5.1. Genel olarak ödüllendirme sistemi ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki

Tablo 14’de ödüllendirme sisteminin tümüne ilişkin çalışan algısı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkinin ortaya konması amacıyla, R ve R<sup>2</sup> değerleri verilmiştir. R değeri; bir regresyon analizinde bağımlı değişkenle (örgütsel adalet türleri) bağımsız değişkenler (ödüllendirme sistemi alt faktörleri) arasındaki çoklu korelasyon katsayısını ifade etmektedir. Bununla birlikte R<sup>2</sup> değeri; birlikte ele alınan bir grup bağımsız değişkendeki değişimin, bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını (%) açıkladığının bir ölçüsüdür.<sup>468</sup>

**Tablo 14. Ödüllendirme Sistemi ile Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişki**

	<b>PROSEDÜR ADALETİ</b>		<b>ETKİLEŞİM ADALETİ</b>		<b>DAĞITIM ADALETİ</b>	
	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>ÖDÜLLENDİRME SİSTEMİ</b>	0,518	0,268	0,538	0,340	0,645	0,416

Tablo 14’de görüldüğü gibi adalet türlerinin tümüyle ilgili R değerleri oldukça yüksektir. Bundan yola çıkılarak, Şekil 8’deki “1” numaralı etkinin ispatlandığını söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle çalışanların ödüllendirme sisteminin yapısı ve işleyişine yönelik algısı ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte R<sup>2</sup> değerlerinin de beklenen oranda yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre; ödüllendirme sistemine ilişkin algı bağımsız değişkeni, prosedür adaleti algısındaki değişimin yaklaşık %27’sini (R<sup>2</sup>=0,268); etkileşim adaleti algısındaki değişimin %34’ünü (R<sup>2</sup>=0,340); adalet algısındaki değişimin yaklaşık %42’sini (R<sup>2</sup>=0,416) açıklamaktadır.

<sup>468</sup> ALTUNIŞIK, COŞKUN, BAYRAKTAROĞLU, YILDIRIM; a.g.k., s.207-207.

Genel olarak çalışanların ödüllendirme sistemine ilişkin algıları ile dağıtım adaleti algılarının diğer adalet türlerine oranla çok daha yüksek bir korelasyona sahip olduğu görülmektedir ( $R=0,645$ ). İkinci olarak etkileşim adaleti algısı görece olarak yüksek korelasyona sahip bağımlı değişkendir. Bağımlı değişkeni açıklamadaki etkileri açısından da dağıtım adaleti en yüksek değere sahip adalet türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte çalışanların prosedür adaleti algılarını açıklama etkisi %27 gibi görece olarak en düşük düzeyde gerçekleşmiştir.

### 3.5.2. Ödüllendirme sistemi boyutları ile dağıtım adaleti arasındaki ilişki

Şekil 8’de gösterilen 4. ilişkinin tepsile edilebilmesi amacıyla ödüllendirme sisteminin yapısal belirleyiciler ve süreç boyutları bağımsız değişkenler, örgütsel adalet türlerinden dağıtım adaletinin de bağımlı değişken kabul edildiği çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 15’de özetlenmektedir.

Tablo 15’deki sonuçlara göre ödüllendirme sisteminin yapısal belirleyiciler ve süreç boyutları ile dağıtım adaleti algısı arasındaki bağıntının ortaya konması amacıyla oluşturulan regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Gözlenen F değeri = 119,95 ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesi  $p = 0,000$ ’dır ( $p < 0,05$ ). Bununla birlikte ilgili bağımsız değişkenler ile prosedür adaleti ve etkileşim adaleti regresyon modelleriyle karşılaştırıldığında, dağıtım adaleti ile kurulan regresyon modelinin görece olarak daha anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 15. Ödüllendirme Sistemi Boyutlarının Bağımsız Değişkenler, Dağıtım Adaletinin Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları**

Regression Summary for Dependent Variable: DAĞITIM ADALETİ						
R= ,64541827 R <sup>2</sup> = ,41656474 Adjusted R <sup>2</sup> = ,41309191						
F(2,336)=119,95 p<,00000 Std.Error of estimate: ,73855						
	BETA	St. Err. of BETA	B	St. Err. of B	t(336)	p-level
Intercept			0,298423	0,190756	1,564425	0,118659
<b>YAPISAL BELİRLEYİCİLER BOYUTU</b>	0,192722	0,056842	0,236981	0,069896	3,390506	0,000781
<b>SÜREÇ BOYUTU</b>	0,498689	0,056842	0,59887	0,068261	8,773286	,000000

Tablo 15’de her bir bağımsız değişkenin Beta katsayılarına bakıldığında -diğer modellerde olduğu gibi- süreç boyutu değişkeninin görel olarak daha önemli bağımsız değişken olduğu görülmektedir (BETA = 0,498). Bu bağımsız değişkene ait t değeri = 8,77 ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesi  $p = 0,000$ ’dır ( $p < 0,05$ ). Yani süreç boyutu görel olarak modelin açıklanmasına çok daha önemli bir katkı sağlamaktadır.

Bunun yanı sıra yapısal belirleyiciler boyutunun da modelin açıklayıcılığına katkı sağladığı söylenebilir (Beta = 0,192; t değeri = 3,39 ve p düzeyi = 0,0007;  $p < 0,05$ ). Ancak görel olarak dağıtım adaleti bağımlı değişkeninin açıklanmasında süreç boyutunun çok daha anlamlı olduğu söylenebilir.

### 3.5.3. Ödüllendirme sistemi boyutları ile prosedür adaleti arasındaki ilişki

Şekil 8’de gösterilen 2. ilişkiyi tespit etmek amacıyla ödüllendirme sisteminin yapısal belirleyicileri ve süreç boyutu bağımsız değişkenler, prosedür adaletinin bağımlı değişken kabul edildiği çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 16’da gösterilmektedir.

**Tablo 16. Ödüllendirme Sistemi Boyutlarının Bağımsız Değişkenler, Prosedür Adaletinin Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları**

Regression Summary for Dependent Variable: PROSEDÜR ADALETİ						
R= ,51815329 R <sup>2</sup> = ,26848283 Adjusted R <sup>2</sup> = ,26433826						
F(2,353)=64,779 p<,00000 Std.Error of estimate: ,65477						
	BETA	St. Err. of BETA	B	St. Err. of B	t(353)	p-level
Intercpt			1,66622	0,167164	9,967554	,000000
<b>YAPISAL BELİRLEYİCİLER BOYUTU</b>	0,193697	0,062128	0,191554	0,061441	3,117701	0,00197
<b>SÜREÇ BOYUTU</b>	0,366519	0,062128	0,353155	0,059863	5,899399	,000000

Tablo 16’da yer alan sonuçlar incelendiğinde kurulan regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğuna işaret eden F değeri = 64,779 ve gözlenen anlamlılık düzeyi (p-level) = 0,000’dır. Yani kurulan modelin 0,05 anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu söylenebilir.

Bağımsız değişkenlerin Beta katsayılarına bakıldığında ödüllendirme sisteminin süreç boyutunun görece olarak daha önemli bağımsız değişken olduğu (BETA = 0,366) söylenebilir. Süreç boyutu değişkenine ait t değeri = 5,89 ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesi  $p = 0,000$ 'dır ve %5 anlamlılık düzeyindedir ( $p < 0,05$ ). Diğer bir ifadeyle süreç boyutunun, modelin açıklayıcılığına önemli bir katkı sağladığı söylenebilir.

Yapısal belirleyiciler boyutunun Beta katsayısı = 0,193 olup, t değeri = 3,11 ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesi 0,001 dir. Bu da, ilgili bağımsız değişkenin modelin açıklayıcılığına istatistiksel açıdan katkı sağladığını göstermektedir. Ancak çalışanların prosedür adaleti algısının, ödüllendirme sisteminin iletişim, karar alma süreçlerine ilişkin algıdan daha çok etkilendiğini söylemek mümkündür.

#### 3.5.4. Ödüllendirme sistemi boyutları ile etkileşim adaleti arasındaki ilişki

Şekil 8'de gösterilen 3. ilişkinin tespit edilebilmesi için ödüllendirme sisteminin yapısal belirleyiciler ve süreç boyutları bağımsız değişkenler, örgütsel adalet türlerinden etkileşim adaletinin bağımlı değişken olarak alındığı çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonunda elde edilen bulgular Tablo 17'de gösterilmektedir.

**Tablo 17. Ödüllendirme Sistemi Boyutlarının Bağımsız Değişkenler, Etkileşim Adaletinin Bağımlı Değişken Olduğu Regresyon Analizi Sonuçları**

Regression Summary for Dependent Variable: ETKİLEŞİM ADALETİ						
R= ,58318221 R <sup>2</sup> = ,34010149 Adjusted R <sup>2</sup> = ,33629804						
F(2,347)=89,419 $p < ,00000$ Std.Error of estimate: ,72208						
	BETA	St. Err. of BETA	B	St. Err. of B	t(347)	p-level
Intercept			1,227773	0,187611	6,544246	,000000
YAPISAL BELİRLEYİCİLER BOYUTU	0,118643	0,058116	0,136911	0,067065	2,041474	0,04196
SÜREÇ BOYUTU	0,497922	0,058116	0,561259	0,065509	8,567688	,000000

Tablo 17'deki sonuçlar incelendiğinde F değerinin = 89,419 ve bu değere karşılık gelen anlamlılık seviyesinin  $p = 0,000$  olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, yapısal belirleyiciler ve süreç boyutunun bağımsız değişkenler, etkileşim adaletinin



bağımlı değişken olduğu regresyon modeli 0,05 anlamlılık düzeyinde ( $p < 0,05$ ) geçerlidir denebilir.

Tablo 17'deki Beta katsayılarına bakıldığında süreç boyutu değişkeninin yapısal belirleyiciler boyutuna göre daha önemli bağımsız değişken olduğu ( $BETA = 0,497$ ) görülmektedir. Süreç boyutu değişkenine ait t değeri = 8,56 ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesi  $p = 0,000$ 'dır. Yani süreç boyutu değişkeni modelin açıklayıcılığında daha önemli bir katkı sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların etkileşim adaleti algısı, ödüllendirme sisteminin süreç boyutundan daha fazla etkilenmektedir. Ödüllendirme sisteminin süreç boyutunda; sistemin yapısı ve işleyişi hakkında çalışanlara bilgi aktarılması gibi iletişim konularının ve çalışanların ödüllendirme sisteminin yönetimine katılması gibi karar alma süreçlerinin ele alındığı düşünüldüğünde bu sonuç anlamlı kabul edilebilir.

Yapısal belirleyiciler boyutunun etkileşim adaleti bağımlı değişkeni ile ilgili Beta katsayısı = 0,118 olup, t değeri = 2,04 ve buna karşılık gelen anlamlılık seviyesi  $p = 0,04$ 'tür ( $p < 0,05$ ). Bu sonuçlar da istatistiksel açıdan ilgili bağımsız değişkenin modelin açıklayıcılığına katkı sağladığını göstermektedir. Ancak Beta değerleri ve anlamlılık seviyesi süreç boyutuna göre oldukça düşük düzeydedir.

### **3.5.5. Çalışanların demografik özellikleri, kıdem ve pozisyonları ile örgütsel adalet ve ödüllendirme sistemine ilişkin algıları arasındaki ilişki**

Araştırmanın kapsamı bölümünde, çalışanların demografik özellikleri ve firmadaki kıdemi, pozisyonu gibi özellikleri açısından adalet algılarının düzeylerinin farklılaşabildiği vurgulanmıştı. Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, örgütsel pozisyon gibi özelliklerine ilişkin toplanan veriler çerçevesinde, bu özellikler ile adalet algısı ve ödüllendirme sistemleri arasında ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

**Tablo 18. Çalışanların Demografik Özellikleri, Örgütteki Kıdem ve Pozisyonları ile Örgütsel Adalet Türleri ve Ödüllendirme Sistemi Boyutları Arasındaki Korelasyonlar**

	<b>PROSEDÜR ADALETİ</b>	<b>ETKİLEŞİM ADALETİ</b>	<b>DAĞITIM ADALETİ</b>	<b>YAPISAL BELİRLEYİCİLER</b>	<b>SÜREÇ BOYUTU</b>
<b>POZİSYON</b>	-0,04	0,05	-0,03	-0,02	-0,001
<b>KIDEM</b>	<b>0,14</b>	0,07	0,06	<b>0,12</b>	0,10
<b>YAŞ</b>	<b>0,15</b>	<b>0,11</b>	<b>0,13</b>	<b>0,15</b>	<b>0,13</b>
<b>EĞİTİM DÜZEYİ</b>	-0,05	0,04	-0,09	<b>-0,12</b>	-0,06

Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel adalet türleri ve ödüllendirme sisteminin boyutları arasında herhangi bir ilişki olup olmadığının belirlenebilmesi amacıyla bu iki grup değişkene korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 18’de görüldüğü gibi demografik özellikler arasında sadece yaş değişkeninin 0,05’lik düzeyde anlamlı korelasyon değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların yaşı ile örgütsel adalet ve ödüllendirme sistemine ilişkin algıları arasında pozitif ancak düşük düzeyde bir ilişki vardır.

Çalışanların örgütteki pozisyonlarına bakıldığında bu değişkenin, örgütsel adalet ve ödüllendirme sistemi algısı ile anlamlı ilişkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların kıdemi ile prosedür adaleti ve ödüllendirme sisteminin yapısal belirleyicileri algıları arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi ile ödüllendirme sisteminin yapısal belirleyicileri boyutu arasında da anlamlı bir ilişki mevcuttur. Ancak bu ilişki negatif ve düşük düzeydedir.

Tüm bunlara ek olarak yapılan araştırmada, çalışanların demografik özellikleri ve örgütteki durumlarına göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla, her bir özelliğin ortalama değerleri incelenmiştir. Buna ilişkin sonuçlar Tablo 19’da özetlenmiştir.

**Tablo 19. Çalışanların Demografik Özellikleri, Kıdem ve Pozisyonlarının Adalet Türleri ve Ödüllendirme Sistemi Boyutlarına Ait Ortalama Değerleri**

	ORTALAMA DEĞERLER				
	İŞÇİ	USTABAŞI	ŞEF	MÜDÜR	DİĞER
PROSEDÜR ADALETİ	3,52	3,58	3,04	3,47	3,41
ETKİLEŞİM ADALETİ	3,57	3,79	3,33	<b>4,66</b>	3,68
DAĞITIM ADALETİ	3,14	3,25	<b>1,96</b>	3,08	2,97
YAPISAL BELİRLEYİCİLER	3,34	3,19	2,80	3,59	3,29
SÜREÇ BOYUTU	3,40	3,76	2,92	3,27	3,42

	ORTALAMA DEĞERLER				
	KIDEM				
	1-5 YIL	6-10 YIL	11-15 YIL	16-20 YIL	21 YIL VE ÜZERİ
PROSEDÜR ADALETİ	3,47	3,36	3,56	3,76	3,42
ETKİLEŞİM ADALETİ	3,63	3,47	3,54	3,73	3,91
DAĞITIM ADALETİ	3,09	2,95	3,15	3,35	<b>2,90</b>
YAPISAL BELİRLEYİCİLER	3,27	3,29	3,3	3,47	3,78
SÜREÇ BOYUTU	3,38	3,38	3,35	3,53	3,29

	ORTALAMA DEĞERLER	
	KADIN ÇALIŞANLAR	ERKEK ÇALIŞANLAR
PROSEDÜR ADALETİ	3,44	3,50
ETKİLEŞİM ADALETİ	3,57	3,59
DAĞITIM ADALETİ	<b>2,93</b>	<b>3,11</b>
YAPISAL BELİRLEYİCİLER	3,35	3,31
SÜREÇ BOYUTU	3,45	3,38

	ORTALAMA DEĞERLER					
	21-25 YAŞ	26-30 YAŞ	31-35 YAŞ	36-40 YAŞ	41-45 YAŞ	46 VE ÜZERİ
PROSEDÜR ADALETİ	3,29	<b>3,55</b>	3,33	<b>3,57</b>	<b>3,72</b>	<b>3,61</b>
ETKİLEŞİM ADALETİ	3,43	<b>3,65</b>	3,43	<b>3,63</b>	<b>3,78</b>	<b>3,74</b>
DAĞITIM ADALETİ	2,96	3,08	2,94	3,10	3,36	3,42
YAPISAL BELİRLEYİCİLER	3,17	3,31	3,26	3,31	3,47	<b>3,72</b>
SÜREÇ BOYUTU	3,30	3,40	3,35	3,33	<b>3,55</b>	<b>3,51</b>

	ORTALAMA DEĞERLER			
	İLKÖĞR.	LİSE	ÜNİVERSİTE	Y. LİSANS
PROSEDÜR ADALETİ	3,44	3,57	3,32	3,42
ETKİLEŞİM ADALETİ	3,48	3,61	<b>3,60</b>	<b>3,82</b>
DAĞITIM ADALETİ	3,11	3,19	<b>2,75</b>	<b>2,81</b>
YAPISAL BELİRLEYİCİLER	3,46	3,34	3,05	3,34
SÜREÇ BOYUTU	3,33	3,46	3,23	3,30

Tablo'ya göre işçi ve ustabaşı düzeyindeki çalışanların algı düzeyleri arasında önemli fark yoktur. Şef düzeyindeki çalışanların, diğer pozisyonlardaki çalışanlara göre dağıtım adaleti algıları daha düşük düzeydedir. Bunun yanı sıra müdürlerin etkileşim adaleti algıları diğer çalışanlara oranla oldukça yüksektir.

Çalışanların kıdemlerine göre adalet algıları ve ödüllendirme sistemine ilişkin algıları önemli düzeyde farklılaşmamaktadır. Ancak diğer çalışanlara göre 21 yıl ve üzeri çalışanların dağıtım adaleti algısı daha düşük düzeyde gerçekleşmiştir.

Ortalama değerlere bakıldığında kadın çalışanlarla erkek çalışanlar arasında önemli bir fark görülmemekle birlikte, kadın çalışanların dağıtım adaleti algılarının erkek çalışanlara nazaran daha düşük olduğu görülmektedir.

Yaş değişkeni dikkate alındığında 36 yaş ve sonrası grupta yer alan çalışanların prosedür ve etkileşim adaleti algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 46 yaş üzeri çalışanların tüm değişkenlere ilişkin algıları daha yüksek düzeydedir. Yani yaş grupları ilerledikçe örgütsel adalet algısı ve ödüllendirme sistemlerinin yapı ve işleyişine ilişkin algılarının genel olarak arttığı görülebilir. Çalışanların yaşları ile ücret düzeylerinden duyulan tatmin arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik Berkowitz ve diğ. (1987)'nin araştırmasında da buna benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Son olarak eğitim düzeyleri açısından Tablo 19 incelendiğinde, ödüllendirme sisteminin boyutlarına ilişkin eğitim düzeyleri arasında belirgin bir algı farkı olmadığı görülebilir. Bununla birlikte üniversite mezunları ve yüksek lisans derecesine sahip olan çalışanların etkileşim adaleti algıları yüksek, dağıtım adaleti algıları düşük düzeydedir.

#### 4. SONUÇ

Örgütleri ve yöneticilerinin adil davranıp davranmadıkları, çalışanlar için her zaman temel bir kaygı olmuştur. Greenberg'e (2001) göre adaletle ilgili olarak tüm çalışanlar her zaman potansiyel kaygılara sahiptirler. Ancak bu potansiyel kaygılar bazı durumlarda gerçek bir kaygıya dönüşmektedir. Bu durumlardan ilki de bireyin istenmeyen bir kazanım elde etmesi durumudur. Yani adillik ya da adaletsizlik algısını yaratan önemli etkenlerden biri çalışanların örgüte katkıları karşılığında elde ettikleri kazanımlardır. Bunun yanı sıra çalışanların yöneticileri ile ilişkileri ve elde edilen kazanımlara neden olan prosedürler konusunda da adil/ adaletsiz yargısına vardıkları bilinmektedir. Greenberg'e (2001) göre özellikle kıt kaynakların paylaşımı söz konusu olduğunda çalışanlar bu kaynakların nasıl dağıtıldığı ile daha çok ilgilenmektedirler.

Örgütlerde doğru çalışanları örgüte çekmek, örgütte kalmalarını sağlamak ve motive etmek amacıyla uygulanan ödüllendirme sistemleri ise çalışanlarca elde edilen kazanımlara neden olan politikalar, süreçler ve uygulamaları içermektedir. Dolayısıyla örgütsel adalet oluşumunda önemli parametrelerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatür araştırması sonucunda elde edilen bu sebep – sonuç ilişkisinden yola çıkılarak yapılan bu araştırma da bunu doğrular niteliktedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlardan ilki; ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğudur. Yani çalışanların, ödüllendirme sisteminin yapısı ve işleyişine ilişkin algıları ile örgütsel adalet algıları aynı yönde değişmektedir.

UEN ve CHIEN'in (2004) elde ettiği bulguların tersine bu araştırmada ulaşılan sonuçlara göre, ödüllendirme sistemine ilişkin çalışan algısı, bireylerin elde ettikleri kazanımlara ilişkin adalet algısını ifade eden dağıtım adaleti algısını daha çok etkilemektedir. Buna karşın prosedür adaleti algısı ödüllendirme sistemi algısı ile en az ilişkili örgütsel adalet türüdür. Türkiye'nin genel ekonomik durumu, işgücü piyasasının koşulları ve sosyal yapısı gibi çevresel etkenler dikkate alındığında çalışanların aldıkları ödüllerin düzeyine karşı daha duyarlı olmaları gibi bir sonuç anlamlı bulunabilir. Bununla birlikte ödüllendirme sistemleri Eşitlik Teorisinin vurguladığı gibi sadece

dağıtılan ödülleri değil, bu ödüllerin dağıtımıyla ilgili prosedürleri de içermektedir. Bu prosedürler, çalışanların sonuçta elde ettikleri ödüllere aracılık etmektedirler. Prosedür adaletini açıklayan Kişisel Çıkar Modeli'ne göre insanlar, gelecekte daha yüksek kazanımlar elde etmelerine neden olacağını düşündükleri için prosedür adaleti ile ilgilenmektedirler. Örgütlerde prosedür adaleti etkisinin ortaya çıkmasının bir nedeni de budur. Oysa ki bu araştırmada elde edilen bulgulara göre çalışanlar, aldıkları ödüllere neden olan prosedürlerden çok, ödülün miktarı ile ilgilenmektedirler.

Ödüllendirme sisteminin yapı ve işleyişine ilişkin iki temel belirleyicisi ile çalışanların örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki incelendiğinde ise şu sonuçlarla karşılaşılmıştır:

Ödüllendirme sisteminin ödül kriterleri ve teknikleri ile ilgili açık iletişim mekanizmaları ve karar alma süreçlerine çalışanların katılımı gibi elemaları içeren süreç boyutu, sistemin iş bazlı, kişi bazlı, bireysel performansa dayalı ya da ekip performansına dayalı olması gibi yapısal boyutlarına göre her üç adalet türü üzerinde daha etkilidir. Diğer bir ifadeyle çalışanların örgütsel adalet algıları, sistemin yapısal özelliğinden çok, bu yapının nasıl işletildiği ve yönetildiğinden etkilenmektedir.

Bunlara ek olarak ödüllendirme sisteminin süreç boyutu, etkileşim adaleti ve dağıtım adaleti algıları üzerinde daha yüksek bir etkiye sahiptir. Süreç boyutunun içinde yer alan kavramlar ise genellikle prosedür adaleti ile ilişkilendirilmektedir. Greenberg' e (1990) göre prosedür adaletinin iki bileşeni vardır; (a) bireylerin kendilerini etkileyen kararlara katılımı ve (b) çalışanlara formel prosedürlerle ilgili yeterli açıklama yapılmasıdır (justification) ve bu ikinci bileşen etkileşim adaletidir. Ödüllendirme sisteminin süreç boyutunda; sistemin yapısı ve işleyişi hakkında çalışanlara yeterli bilginin aktarılması gibi iletişim konularının ve çalışanların ödüllendirme sisteminin karar alma süreçlerine katılımının ele alındığı düşünüldüğünde, etkileşim adaleti üzerindeki bu etkisi Greenberg'in görüşüyle tutarlılık göstermektedir.

Süreç boyutunun etkileşim adaletinin yanı sıra formel prosedürlerle ilgili prosedür adaleti üzerinde etkili olması beklenirken, dağıtım adaleti üzerindeki etkisi, çalışanlara yeterli bilgi aktarıldığında, elde edilen kazanımları daha adil algıladıkları

yönündeki araştırma bulgularıyla açıklanabilir. Greenberg (1990), Brown ve Huber (1992), Judge (1994) çalışanların ödül sistemlerini anlamaları ile kazanımlara ilişkin tatminleri arasında güçlü bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler. Dolayısıyla çalışanların performanslarıyla ilgili yeterli geribildirim almaları, yöneticileriyle iletişim kurabilmeleri, sonuçlar ve süreçlerle ilgili yeterli açıklama yapılması ve kendilerini ilgilendiren kararlara katılabilmeleri, elde ettikleri ödülün miktarına ilişkin algılarını etkilemektedir.

Sonuç olarak çalışan algılarının, yaşadıkları ülkelerin koşullarından bağımsız olarak oluşamayacağı, ülkenin kültürel, ekonomik ve sosyal yapısının bu algıların oluşumunda önemli etkenler olacağı açıktır. Greenberg (2001) bu görüşle tutarlı olarak, kişilerin farklı kültürlerden geldikleri için farklı değerlere ve normlara sahip olduklarını ve bu yüzden de farklı adalet algılarına sahip olabileceklerini savunmaktadır. Greenberg'e göre, kişilerin adalet algılarının anlaşılabilmesi, bu kişilerin içinde yaşadıkları kültürlerin normlarını ve değerlerini anlamayı gerektirmektedir.<sup>469</sup> Dolayısıyla bu araştırmada elde edilen bulgular Türkiye'nin ekonomik, sosyal ve kültürel yapısı ile birlikte ele alınıp değerlendirildiğinde anlamlı kabul edilebilir. Bununla birlikte çalışmada, farklı değişkenlerle örgütsel adalet ve ödüllendirme sistemlerinin ilişkilendirilebilmesi için cesaret verici bulgular elde edildiği söylenebilir.

---

<sup>469</sup> Jerald GREENBERG; "Studying Organizational justice Cross-Culturally: Fundamental Challenges", **The International Journal of Conflict Management**, Vol. 12, No. 4, 2001, s. 365,366.

### **KAYNAKÇA:**

ALLEN Richard S., HELMS Marliyn M.; “Employee Perception of the Relationship Between Strategy Rewards and Organizational Performance”, **Journal of Business Strategies**, Vol. 19, Iss. 2, 2002.

ALLEN Richard S., KILMANN Ralph H.; “How Well Does Your Reward System Support TQM? Linking Employee Performance to the Organization’s Strategic Objectives”, **Quality Progress**, Vol. 34, N.: 4, 2001.

ALLEN Richard S., KILMANN Ralph H.; “The Role of the Rewrad System For Total Quality Management Based Strategy”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 14, Iss. 2, 2001.

ALTUNIŞIK Remzi; COŞKUN Recai; BAYRAKTAROĞLU Serkan; YILDIRIM Engin; **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2004.

AMAR D.; “Motivating Employees In 1990s: Reward and Recognition”, **The Mid- Atlantic of Business**, Vol. 30, Iss. 2, Jun 1994.

AMBROSE Maureen L., KULIK Carol T.; “Old Friends, New Faces: Motivation Research In The 1990s”, **Journal of Management**, Vol. 25, No. 3, 1999.

ANDERSON Denise M., SHINEW Kimberly J.; “Gender Equity in the Contex of Organizational Justice: A Closer Look At a Reoccurring Issue in the Field”, **Journal Of Leisure Research**, Vol. 35, No. 2, 2003.

ANDREWS Martha C., KACMAR K. Michele; “Discriminating Among Organizational Politics, Justice and Support”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. 22, 2001.



APPELBAUM Steven H., KAMAL Rammie; “An Analysis of the Utilization and Effectiveness of Non-Financial Incentives In Small Business”, **The Journal of Management Development**, Vol. 19, Iss. 9, 2000.

ARMSTRONG Michael, MURLIS Helen; **Reward Management A Handbook Of Remuneration Strategy and Practice**, Kogan Page Limited, London, 1998.

ARMSTRONG Michael; **Employee Reward**, Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House, London, 2002.

ARNOLD Hugh J., FELDMAN Daniel C.; **Organizational Behavior**, McGraw Hill Inc., USA, 1986.

AYDIN Orhan, ŞAHİN Deniz N.; “The Effect of Different Types of Reward Allocation on Future Work Partner Preferences: An Indirect Test of the Self-Interest View”, **Social Behavior and Personality**, Vol. 31, Iss. 2, 2003.

BAIRD Lloyd S., HAMNER W. Clay; “Individual Versus Systems Rewards: Who’s Dissatisfied, Why, and What Is Their Likely Response?”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 22, No. 4, 1979.

BARBER Alison E., SIMMERING Marcia J.; “Understanding Pay Plan Acceptance: The Role of Distributive Justice Theory”, **Human Resource Management Review**, Vol. 12, 2002.

BASADUR Min; “Managing Creativity: A Japanese Model”, **The Executive**, Vol. 6, No. 2, 1992.

BERKOWITZ Leonard, COCHRAN Susan, FRASER Colin, TREASURE F.Peter; “Pay, Equity, Job Gratifications and Comparisons in Pay Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 72, No. 4, 1987.

BIES Robert J.; “Interactional (In)Justice: The Sacred and the Profane”, Jerald GREENBERG, Russel CROPANZANO; **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Press, California, 2001, (içinde), s. 91.

BING Mark N., BURROUGHS Suzan M.; “The Predictive and Interactive Effects of Equity Sensitivity in Teamwork-Oriented Organizations”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 22, 2001.

BLADER Steven L., TYLER Tom R.; What Constitutes Fairness in Work Settings? A Four-Component Model of Procedural Justice, **Human Resource Management Review**, Vol. 13, 2003.

BONNER Sarah E., SPRINKLE Geoffrey B.; “The Effects of Monetary Incentives on Effort and Task Performance: Theories, Evidence, and a Framework For Research”, **Accounting Organizations and Society**, Vol. 27, 2002.

BOWEN R. Brayton; **Recognizing and Rewarding Employees**, McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 2000.

BRIGHT David, NEEDHAM Frank, “Choosing and Using Relevant Financial Reward Systems”, Rosemary HARRISON, **Human Resource Management Issues and Strategies**, Addison-Wesley Publishing Company, England, 1993, (içinde).

BROEDLING Laurie A.; “The Uses of the Intrinsic-Extrinsic Distinction in Explaining Motivation and Organizational Behavior”, **The Academy of Management Review**, Vol. 2, No. 2, 1977.

BROOKS Susan Sonnesyn; “Noncash Ways to Compensate Employees”, **HR Magazine**, Vol. 39, No. 4, 1994.

BYARS Lloyd L., RUE Leslie W.; **Human Resource Management**, McGraw-Hill Company Inc., Boston, 2000.

CAHILL Stephen; “Global Equity Plans: Are They Costing You Too Much?”, **Compensation & Benefits Management**, Vol. 18, Iss. 1, 2002.

CAMERON Judy, PIERCE W. David; “Reinforcement Reward and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis”, **Review of Educational Research**, Vol. 64, Iss. 3, 1994.

CAMERON Judy, W., PIERCE David; “Rewards, Interest and Performance”, **ACA Journal**, Vol. 6, Iss. 4, Winter 1997.

CARRELL Michael R., DITTRICH John E.; “Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions”, **The Academy of Mangement Review**, Vol. 3, No. 2, 1978.

CHAN Marjorie; “Organizational Justice Theories and Landmark Cases”, **The International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 8, No. 1, 2000.

CHEN Chao C.; “New Trends in Rewards Allocation Preferences: A Sino-U.S. c”, **Academy of Management Journal**, Vol. 38, Iss. 2, Apr 1995.

CHERRINGTON David J.; **Organizational Behavior The Management of Individual and Organizational Performance**, Paramaunt Publishing, USA, 1994.

CLAY-WARNER Jody; “Perceiving Procedural Injustice: The Effects of Group Membership and Status”, **Social Psychology Quarterly**, Vol. 64, No. 3, 2001.

COHEN Allan R., FINK Stephen L., Herman GADON, WILLITS Robin D., JOSEFOWITZ Natasha; **Effective Behavior in Organizations**, Richard D. Irwin Inc., USA, 1992.

COLQUITT Jason A., NOE Raymond A., JACKSON Christine L., “Justice in Teams: Antecedents and Consequences Of Procedural Justice Climate”, **Personnel Psychology**, Vol. 55, Iss. 1, 2002.

COOPER Christine L., DYCK Bruno, FROHLICH Norman; “Improving the Effectiveness of Gainsharing: The Role of Fairness and Participation”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 37, No. 3, 1992.

COWHERD Douglas M., LEVINE David I.; “Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of

Distributive Justice Theory”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 37, No. 2, 1992.

COYLE-SHAPIRO Jacqueline A-M., MARROW Paula C., RICHARDSON Ray, STEPHEN R. Dunn; “Using Profit Sharing to Enhance Employee Attitudes: A Longitudinal Examination of the Effects On Trust and Commitment”, **Human Resource Management**, Vol. 41, No. 4, 2002.

CROPANZANO Russell, AMBROSE Maureen L.; “Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and a Research Agenda”, Jerald GREENBERG, Russel CROPANZANO; **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Press, California, 2001, (içinde), s. 123.

CROPANZANO Russell, BYRNE Zinta S., D. BOBOCEL Ramona, RUPP Deborah E.; “Morale Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens Of Organizational Justice”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 58, 2001.

CROPANZANO Russell, RANDALL Marjorie L.; “Injustice and Work Behavior: A Historical Review”, Russell CROPANZANO; **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey, 1993, (içinde), s. 9.

CROPANZANO Russell, Thomas A. WRIGHT; “Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms”, **Human Resource Management Review**, Vol. 13, 2003.

DAVIS Keith, NEWSTROM John W.; **Human Behavior At Work**, McGraw-Hill, Inc., USA, 1989.

DEEPROSE Donna; **How To Recognize & Reward Employees**, AMACOM American Management Association, New York, USA, 1994.

DERMER Jerry; “The Interrelationship of Intrinsic and Extrinsic Motivation”, **Academy of Management Journal**, Vol. 18, March, 1975.

DOLMAT-CONNELL Jack; “Developing a Reward Strategy That Delivers Shareholder and Employee Value”, **Compensation and Benefits Review**, Vol. 31, Iss. 2, 1999.

DUBINSKY Alan J., ANDERSON Rolph E., MEHTA Rajiv; “Importance of Alternative Rewards Impact of Managerial Level”, **Industrial Marketing Management**, Vol. 29, 2000.

DULEBOHN James H., MARTOCCHIO Joseph J.; Employee “Perceptions of the Fairness of Work Group Incentive Pay Plans”, **Journal of Management**, Vol. 24, No. 4, 1998.

DYER Lee, THERIAULT Roland; “The Determinants of Pay Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 61, No. 5, 1976.

ELOVAINIO Marco, KIVIMAKI Mika, VAHTERA Jussi; “Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health”, **American Journal of Public Health**, Vol. 92, Iss. 1, 2002.

ELOVAINIO Marco, KIVIMAKI Mika, VAHTERA Jussi, VIRTANEN Marianna, KELTIKANGAS-JARVINEN Liisa; “Personality as a Moderator in the Relations Between Perceptions of Organizational Justice and Sickness Absence”, **Journal of Vocational Behavior**, 2003.

ERDİL Oya, KESKİN Halit, İMAMOĞLU Salih Zeki, ERAT Serhat; “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkdaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5, (1), 2004.

ERDOĞAN Berrin, KRAIMER Maria L., LIDEN Robert C.; “Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct, An Examination in the Performance

Appraisal Context”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol. 37, Iss. 2, 2001.

EREN Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2001.

EREZ Miriam, KANFER Frederick H.; “The Role of Goal Acceptance in Goal Setting and Task Performance”, **The Academy of Management Review**, Vol. 8, No. 3, 1983.

ESTES Barbara; “Critical Elements in Developing an Effective Reward Strategy”, **Employment Relations Today**, Vol. 28, Iss. 1, Spring 2001.

FARH Jiing-Lih, GRIFFETH Rodger W., BALKIN David B.; “Effects of Choice of Pay Plans on Satisfaction, Goal Setting, and Performance” **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 12, No. 1, 1991.

FAY Charles H., THOMPSON Michael A.; “Contextual Determinants of Reward Systems’ Success: An Exploratory Study”, **Human Resource Management**, Vol. 40, No. 13, Fall 2001.

FERRIS Gerald R., BUCKLEY M. Ronald; **Human Resources Management**, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1996.

FOLGER Robert, CROPANZANO Russel; **Organizational Justice and Human Resource Management**, Sage Publications Inc., USA, 1998.

FOLGER Robert, CROPANZANO Russell; “Fairness Theory: Justice as Accountability”, Jerald GREENBERG, Russel CROPANZANO; **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Press, California, 2001, (içinde), s. 1.

FOLGER Robert, KONOVSKEY Mary A.; “Effects Of Procedural and Distributive Justice On Reaction To Pay Raise Decisions”, **Academy Of Management Journal**, Vol. 32, Iss. 1, 1989.

FREEDMAN Sara M., MONTANARI John R.; “An Integrative Model of Managerial Reward Allocation”, **The Academy of Management Review**, Vol. 5, Iss. 3, Jul 1980.

FRENCH Wendell L.; **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1994.

GASSER Michael, FLINT Nichole, TAN Rowena; “Reward Expectations: The Influence of Race, Gender and Type of Job”, **Journal of Business and Psychology**, Vol. 15, No. 2, 2000.

GEORGE P., JENSEN Michael C., MURPHY Kevin J.; “Compensation and Incentives: Practice vs. Theory”, **The Journal of Finance**, Vol. 43, No.3, 1988.

GLASSCOCK Sue, GRAM Kimberly; **Workplace Recognition: Step By Step Examples Of A Positive Reinforcement Strategy**, B T Batsford Ltd., London, 1999.

GOODMAN Paul S., FRIEDMAN Abraham; “An Examination of Adam’s Theory of Inequity”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 16, No. 3, 1971.

GORDON Judith R.; **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, Simon & Schuster Inc., USA, 1993.

GREENBERG Jerald; “A Taxonomy of Organizational Justice Theories”, **The Academy of Management Review**, Vol. 12, No. 1, 1987.

GREENBERG Jerald; “Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends?”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 72, No. 1, 1987.

GREENBERG Jerald; “Cognitive Reevaluation of Outcomes in Response to Underpayment Inequity”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 32, No. 1, 1989.

GREENBERG Jerald; “The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice”, Russell CROPANZANO; **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey, 1993, (içinde), s. 84-85.

GREENBERG Jerald, BARON Robert A.; **Behavior In Organizations**, Prentice Hall Inc., New Jersey, USA, 2000.

GREENBERG Jerald; “Setting The Justice Agenda: Seven Unanswered Questions About “What, Why and How””, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol. 58, 2001.

GREENBERG Jerald; “Studying Organizational justice Cross-Culturally: Fundamental Challenges”, **The International Journal of Conflict Management**, Vol. 12, No. 4, 2001.

GREENBERG Jerald; “The Seven Loose Can(n)ons of Organizational Justice”, Jerald GREENBERG, Russel CROPANZANO; **Advances in Organizational Justice**, Stanford University Press, California, 2001, (içinde), s. 246-248.

GREENBERG Jerald; “Creating Unfairness by Mandating Fair Procedures: The Hidden Hazards of a Pay-For-Performance Plan”, **Human Resource Management Review**, Vol.13, 2003.

GUZZO Richard A.; “Types of Rewards, Cognitions and Work Motivation” **The Academy of Management Review**, Vo. 4, No. 1, 1979.

HANSEN Frederick, SMITH Michele, HANSEN Ries B., “Rewards and Recognition in Employee Motivation”, **Compensation and Benefits Review**, Vol. 34, Iss. 5, Sep/Oct 2002.

HENDERSON Richard I.; **Compensation Management in a Knowledge - Based World**, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 2000.



HENEMAN Robert L., HIPPEL Courtney Von; “Balancing Group and Individual Rewards: Rewarding Individual Contributions to the Team”, **Compensation and Benefits Review**, Vol. 27, Iss. 4, 1995.

HENEMAN Robert L., FISHER Max M., DIXON Katherine E.; “Reward And Organizational Systems Alignment: An Expert System”, **Compensation and Benefits Review**, Vol. 33, No. 6, 2001.

HERMAN Roger H., GIOIA-HERMAN Joyce; “What Companies Do Beyond The Basics To Retain Scarce Talent”, **Journal of Organizational Excellence**, Vol. 20, Iss. 3, 2001.

HERRERA Fred; “Demystifying Employee Motivation”, **Employment Relations Today**, Vol. 8, Iss. 4, 2002.

HIAM Alexander; **Motivating & Rewarding Employees**, Adams Media Corporation, USA, 1999.

HIRSCHFELD Robert R., SCHMITT Leigh P., BEDEIAN Arthur G.; “Job-Content Perceptions, Performance-Reward Expectancies, and Absenteeism Among Low Wage Public-Sector Clerical Employees”, **Journal of Business and Psychology**, Vol. 16, No. 4, Summer 2002.

HOWARD Larry W.; “Validity Evidence for Measures of Procedural/Distributive Justice and Pay/Benefit Satisfaction”, **Journal of Business and Psychology**, Vol. 14, Iss. 1, 1999.

IRAK Doruk Uysal; “Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu”, **Türk Psikoloji Yazıları**, 7, 13, 2004.

ITTNER Christopher D., LARCKER David F., RAJAN Madhav V., “The Choice Of Performance Measures In Annual Bonus Contracts”, **The Accounting Review**, Vol. 72, Iss. 2, Apr 1997.

IVANCEVICH John M., MATTESON Michael T.; **Organizational Behavior and Management**, The McGraw Hill Comp. Inc., USA, 1996.

JONES Foard F., SCARPELLO Vida, Thomas BERGMANN; “Pay Procedures-What Makes Them Fair?”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 72, Jun 1999.

KABANOFF Boris, “Equity, Equality, Power and Conflict”, **The Academy of Management Review**, Vol. 16, Iss. 2, 1991.

KERRIN Maire, OLIVER Nick; “Collective and Individual Improvement Activities: The Role of Reward Systems”, **Personnel Review**, Vol. 31, Iss. 3, 2002.

KLEIN Stuart M.; “Pay Factors as Predictors to Satisfaction: A Comparision of Reinforcement, Equity, and Expectancy”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 16, No. 4, 1973.

KNOUSE Stephen B.; **The Reward and Reconition Process In Total Quality Management**, ASQC Quality Press, Wisconsin, USA, 1995.

KNOUSE Stephen B.; **Human Resources Management Perspectives On TQM Concepts and Practices**, ASQC Quality Press Books, Wisconsin, USA, 1996.

KONOVSKY Mary A., BROCKNER Joel; “Managing Victim and Survivor Layoff Reactions: A Procedural Justice Perspective”, Russell CROPANZANO; **Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resouce Management**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey, 1993, (içinde), s. 145.

KORSGAARD M. Audrey, SCHWEIGER David M., SAPIENZA Harry J.; “Building Commitment, Attachment and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 38, No.1, 1995.

KOUZES James M., POSNER Barry Z.; **Encouraging The Heart A Leader’s Guide to Rewarding and Recognizing Others**, John Willey & Sons, Inc., San Francisco, 2003.

LAM Simon S. K., SCHAUBROECK John, ARYEE Samuel; “Relationship Between Organizational Justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. 23, 2002.

LAWLER III.; Edward E. “The Strategic Design of Reward Systems”, Charles J. FOMBRUN, Noel M. TICHY, Mary Anne DEVANNA; **Strategic Human Resource Management**, John Wiley & Sons Inc., New York, 1984.

LAWLER III Edward E.; “Foundations of Work Motivation”, Barry M. STAW(ed.); **Psychological Dimensions of Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc., USA, 1995, (içinde), s. 19.

LAWLER III Edward E.; **Rewarding Excellence**, Jossey-Bass Publishers, California, USA, 2000.

LEDFORD Gerald E., LAWLER III Edward E., MOHRMAN Susan A.; “Reward Innovations in Fortune 1000 Companies”, **Compensation and Benefits Review**, Vol. 27, Iss. 4, 1995.

LEE Jaesub; “Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Justice, and Cooperative Communication”, **Management Communication Quarterly**, Vol. 14, Iss. 4, 2001.

LEMONS Mary A., JONES Coy A.; “Procedural Justice in Promotion Decisions: Using Perceptions of Fairness to Build Employee Commitment”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 16, Iss. 4, 2001.

LEPPER Mark R., KEAVNEY Mark, DRAKE Michael; “Intrinsic Motivation and Extrinsic Rewards: A Commentary on Cameron and Pierce’s Meta-Analysis”, **Review of Educational Research**, Vol. 66, Iss. 1, 1996.

LIDEN Robert C., WAYNE Sandy J., KRAIMER Maria L.; “Managing Individual Performance In Work Groups”, **Human Resource Management**, Vol. 40, No. 1, 2001.

LLOYD Geoffrey C.; “Stuff The Suggestions Box”, *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 6, 1999.

LONDON Calvin, HIGGOT Kim; “ An Employee Reward and Recognition Process”, **The TQM Magazine**, Vol. 9, Iss. 5, 1997.

LUIS R. MEJÍA Gomez-, BALKIN David B., CARDY Robert L.; **Managing Human Resources**, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 1998.

LUNDY Olive, COWLING Alan; **Strategic Human Resource Management**, Routledge, London, 1996.

LUTHANS Fred; **Organizational Behavior**, McGraw-Hill, Inc., USA, 1973.

LYONS Frank H., BEN-ORA Dan; “Total Reward Strategy: The Best Foundation Of Pay For Performance”, **Compensation and Benefits Review**, Vol. 34, No. 2, 2002.

MANAS Todd M., GRAHAM Michael Dennis; **Creating A Total Rewards Strategy**, AMACOM American Management Association, New York, USA, 2003.

MARTEL Leon; “Finding and Keeping High Performers: Best Practices From 25 Best Companies”, **Employment Relations Today**, Vol. 30, Iss. 1, 2003.

MARTIN Christopher L., BENNETT Nathan; “The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment”, **Group & Organization Management**, Vol. 21, Iss. 1, 1996.

MASTERSON Suzanne S., LEWIS Kyle, GOLDMAN Barry M., TAYLOR M. Suzan; “Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships”, **Academy of Management Journal**, Vol. 43, Iss. 4, 2000.

MAWHINNEY T. C.; “Decreasing Intrinsic Motivation With Extrinsic Rewards: Easier Said Than Done”, William K. REDMAN, Alyce M. DICKINSON (Edt.); **Promoting Excellence Through Performance Management**, The Haworth Press Inc., USA, 1990.

McADAMS Jerry; “The Essential Role of Rewarding Teams and Teamwork”, **Compensation & Benefits Management**, Vol.16, Iss. 4, Autumn 2000.

McCLURG Lucy Newton; “Team Rewards: How Far Have We Come?”, **Human Resource Management**, Vol. 40, No. 1, Spring 2001.

McFARLIN Dean B., SWEENEY Paul D.; “Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes”, **Academy of Management Journal**, Vol. 35, Iss. 3, 1992.

MERCHANT Kenneth A.; **Rewarding Results Motivating Profit Center Managers**, Harvard Business School Press, Boston, 1989.

MONDEN Yasuhiro; **Toyota Production System**, Industrial Engineering and Management Press, USA, 1983.

MOORMAN Robert H.; “Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship?”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, No. 6, 1991.

MULVEY Paul W., LeBLANC Peter V., HENEMAN Robert L., McINERNEY Michael; “Study Finds That Knowledge of Pay Process Can Beat Out Amount of Pay In Employee Retention, Organizational Effectiveness”, **Journal of Organizational Excellence**, Vol. 21, Iss. 4, Autumn 2002.

NELSON Bob; “Five Ways to Praise Employees”, **ABA Bank Marketing**, Vol. 35, Iss. 5, Jun 2003.

NEWSTROM John W., DAVIS Keith; **Organizational Behavior Human Behavior at Work**, McGraw Hill Inc., USA, 1993.

O'NEAL Sandra; "R<sup>2</sup>: The Reward and Recognition Phenomenon", **Compensation and Benefits Review**, Vol. 24, Iss. 6, Nov/Dec 1992.

OSBORN Schermerhorn Hunt; **Managing Organizational Behavior**, John Wiley&Sons Inc., USA, 1991.

PATE Larry E.; "Cognitive Versus Reinforcement Views of Intrinsic Motivation", **The Academy of Management Review**, Vol. 3, No. 3, 1978.

PETTY M. M., McGEE Gail W., CAVENDER Jerry W., "A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance", **The Academy of Management Review**, Vol. 9, No. 4, 1984.

PFEFFER Jeffrey, LANGTON Nancy; "The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collabotaively: Evidence from College and University Faculty", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 38, No. 3, 1993.

PITTS Colin; **Motivating Your Organization, Achieving Business Success Through Reward and Recognition**, McGraw-Hill Book Company, England, 1995.

PODSAKOFF Philip M., TODOR William D., SKOV Richard; "Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward and Punishment Behaviors on Subodinate Performance and Satisfaction", **The Academy of Management Journal**, Vol. 25, No. 4, 1982.

RECHT Ricardo, WILDEROM Celeste; "Kaizen and Culture: On The Transferability of Japanese Suggestion Systems", **International Business Review**, Vol. 22, No. 7, 1998.

ROBBINS Stephen P.; **Örgütsel Davranışın Temenlleri**, (Çev: Sevgi Ayşe Öztürk), Etam A.Ş., Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1994.

SABUNCUOĞLU Zeyyat; **İnsan Kaynnakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

SCARPELLO Vida - Foard F. JONES; “Why Justice Matters in Compensation Decision Making”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 17, No. 3, 1996.

SCHAUBROECK John, MAY Douglas R., BROWN F. William; “Procedural Justice Explanations and Employee Reactions to Economic Hardship: A Field Experiment”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 79, No. 3, 1994.

SCHMITT Manfred, DORFEL Martin; “Procedural Justice at Work, Injustice Sensitivity, Job Satisfaction and Psychosomatic Well-Being”, **European Journal of Social Psychology**, Vol. 29, 1999.

SHAW Jason D., DUFFY Michelle K., STARK Eric M.; “Team Reward Attitude: Construct Development and Initial Validation”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 22, 2001.

SKARLICKI Daniel P., FOLGER Robert; “HRMR Special Issue: Fairness and Human Resources Management”, **Human Resource Management Review**, Vol. 13, 2003.

SMIDTS Ale, PRUYN Ad Th. H., RIEL Cees B. M. Van; “The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification” **Academy of Management Journal**, Vol. 44, No. 5, 2001.

STAJKOVIC Alexander D., LUTHANS Fred; “A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975-95”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 40, No. 5, 1997.

STEERS Richard M., PORTER Lyman W., BIGLEY Gregory A.; **Motivation and Leadership At Work**, McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1996.

STRAUSS George, SAYLES Leonard R.; **Personnel, The Human Problems of Management**, Prentice Hall, Inc., USA, 1972.

ŞAHİN Deniz N.; “Ödül ve Bedel Bölüşümüne İlişkin Haklılık Algısında Katkı Türü ve Pay Dağıtımının Etkisi”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 18, (52), 2003.

TANG Thomas Li-Ping, SARFIELD BALDWIN Linda J.; “Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment” **Advanced Management Journal**, Vol. 61, No.3, 1996.

TURNAGE Janet J., MUCHINSKY Paul M.; “The Effects of Reward Contingency and Participative Decision Making on Intrinsically Motivating Tasks”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 19, No. 3, 1976.

UEN Jin Feng, CHIEN Shu Hwa; “Compensation Structure, Perceived Equity and Individual Performance of R&D professionals” **Journal of American Academy of Business**, Vol. 4, No. ½, 2004.

ÜNAL Ayşe; “Çalışanların Katılımı ve Öneri Sistemleri”, **İş Güç Dergisi**, Cilt. 5, Sayı. 2, 2003.

VECCHIO Robert P.; **Organizational Behavior**, The Dryden Press, Rinehart and Winston Inc., USA, 1991.

VISWESVARAN Chockalingam, ONES Deniz S.; “Examining The Construct Of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evolution Of Relations With Work Attitudes and Behaviors”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 38, No. 3, 2002.

WELBOURNE Theresa M.; “Untangling Procedural and Distributive Justice Their Relative Effects On Gainsharing Satisfaction”, **Group & Organizational Management**, Vol. 23, Iss. 4, 1998.

WELLING Wally; “Lloyds TSB Aims for Little Victories When Tapping Employee Creativity”, **KM Review**, Vol. 6, Iss. 2, 2003.

WILLIAMS Margaret L., MALOS Stanley B., PALMER David K.; “Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expanded Model of Antecedents and Consequences”, **Journal of Management**, Vol. 28, Iss. 2, 2002.



WILLIAMS Steve, LUTHANS Fred; “The Impact of Choice of Rewards and Feedback on Task Performance”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 13, No. 7, 1992.

WILLIAMS Steve; “The Effects Of Distributive and Procedural Justice On Performance”, **The Journal of Psychology**, Vol. 133, No. 2, 1999.

WINGFIELD Barb, BERRY Janice; **Retaining Your Employees Using Respect, Recognition and Rewards For Positive Results**, Crisp Publications Inc., USA, 2001.

WOOD Andrew; “Managing Employees’ Ideas”, **The Journal For Quality & Participation**, 2003.

YENİPİNAR Uysal; “Özendirme ve Ödül Yönetimi”, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, İzmir, 2003, (içinde), s. 197.

ZINGHEIM Patricia K., SCHUSTER Jay R.; **Pay People Right Breakthrough Reward Strategies To Create Great Companies**, Jossey-Bass Publishers, California, USA, 2000.

## EKLER

**Firmadaki Pozisyonunuz:** İşçi ( )      Ustabaşı ( )      Şef ( )      Müdür ( )      Diğer ( )

**Kaç yıldır bu firmada çalıştığınızı lütfen belirtiniz:**

1 Yıldan az ( )    1-5 Yıl ( )    6-10 Yıl ( )    11-15 Yıl ( )    16-20 Yıl ( )    21 Yıl ve üzeri ( )

**Cinsiyetiniz** : Kadın ( )      Erkek ( )

**Yaşınız:**20den küçük( ) 21-25( ) 26-30( ) 31-35( ) 36-40( ) 41-45( ) 46 ve üzeri( )

**Eğitim Düzeyiniz:** İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) LisansÜstü ( )

## ÇALIŞANLARIN ÖDÜLLENDİRME UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGILARININ TESPİTİNE YÖNELİK İFADELERİN YER ALDIĞI ANKET

Aşağıdaki ifadelerde yer alan **ödül** kavramından; çalışanların fazladan gösterdikleri çaba, performans veya elde ettikleri başarılar için aldıkları parasal ödüller ve çalışanlara yöneticiler tarafından verilen övgü, takdir gibi parasal olmayan uygulamalar kastedilmektedir.

Aşağıdaki ifadelerin sizin görüşünüzü yansıtması düzeyine göre “*kesinlikle katılmıyorum*” dan “*kesinlikle katılıyorum*” a kadar bir kutucuğu işaretleyiniz.

1. Firmamızda ödüller, çalışanın yaptığı işin zorluk derecesine göre verilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
2. Ödüller, çalışanın yaptığı işin önemine göre verilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
3. Ödüller, çalışanların gösterdikleri kişisel gelişime (sahip oldukları bilgi ve beceri düzeyindeki gelişmeye) göre verilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
4. Çalışanlara verilecek ödüllerin belirlenmesinde kişinin bireysel olarak gösterdiği çaba esas alınır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
5.Ödüllerin belirlenmesinde çalışanların ekip olarak gösterdikleri çaba esas alınır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
6. Ekip performansına göre verilen ödüller, ekip üyelerinin katkı düzeyine bakılmaksızın üyeler arasında eşit paylaşılır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
7. Ekip ödülleri, ekip üyelerinin katkı düzeyine göre farklı miktarlarda dağıtılır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
8. Ekip ödülleri çalışanların farklı ihtiyaçları göz önünde bulundurularak dağıtılır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9. Firmamızda çalışanlara verilen ödüller düzenli olarak benzer firmalarla kıyaslanır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

<b>10.</b> Çalışanlara verilen ödüller benzer firmaların çalışanlarına verdikleri ödüllerden düşük değildir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>11.</b> Firmamızda uygulanan ödüllendirme sistemi (örn: verilen ödül türleri) holdinge bağlı tüm firmalarda standart bir biçimde uygulanır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>12.</b> Çalışanlara verilen ödüller terfi ile birlikte artar.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>13.</b> Çalışanlara farklı ödül seçenekleri sunulur, kendi ihtiyaçlarına göre seçim yapma fırsatı tanınır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>14.</b> Çalışanlar için hangi ödüllerin daha önemli olduğu yönetim tarafından dikkate alınır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>15.</b> Çalışanların kıdemi arttıkça aldıkları ödüllerin miktarı da artar.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>16.</b> Yönetim çalışanları işlerinde gösterdikleri performansları hakkında bilgilendirilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>17.</b> Çalışanlar kendilerinden ne beklediği konusunda bilgilendirilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>18.</b> Çalışanlar aldıkları ödüller hakkındaki fikirlerini yöneticilerine söyleyebilirler.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>19.</b> Çalışanlar kendi performansları hakkındaki fikirlerini yöneticilerine söyleyebilirler.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>20.</b> Ödüllerin hangi kriterlere dayalı olarak verildiği tüm çalışanlara açıkça aktarılır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>21.</b> Ödüllerin kimlere verileceği, neye göre verileceği gibi kararlar verilirken çalışanların da görüşü alınır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

## ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARINA İLİŞKİN İFADELERİN YER ALDIĞI ANKET

Lütfen aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi belirtirken, kurumunuzun ödüllendirme uygulamalarını düşünerek işaretleyiniz.

1. Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi karar alabilmek için doğru bilgileri sağlar.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
2. Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların alınan kararları sorgulamasına fırsat verir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
3. Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan herkesin dikkate alınmasını sağlar.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
4. Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi kararların tutarlı bir şekilde alınabilmesi için gereken standartlara sahiptir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
5. Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi karardan etkilenecek olan tüm tarafların görüşlerinin dikkate alınmasını sağlar.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
6. Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi karara ve kararın uygulamasına ilişkin sonuçların düzenli olarak çalışanlara iletilmesini sağlar.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
7. Firmamızdaki mevcut karar alma sistemi çalışanların karar hakkında ilave bilgi ve açıklama istemelerine izin verir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
8. Yöneticimiz düşüncelerimizi dikkate alır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9. Yöneticimiz taraf tutmaz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
10. Yöneticimiz bize karşı nazik ve anlayışlıdır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
11. Yöneticimiz çalışanların haklarına önem verir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
12. Yöneticim işimi ne derecede iyi yaptığımı ilişkin geribildirim verir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13. Yöneticim adil olmak için gerçek bir çaba gösterir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

<b>14. Yöneticim karşılaştığım zorlukları aşmam için destek verir.</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>15. Uygulanan ödüllendirme sistemine ilişkin görüşlerimi yöneticime aktarabilirim.</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>16. İşimle ilgili hedef ve planlarımı yöneticimle paylaşabilirim.</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>17. Yöneticim performansımı en doğru ve gerçekçi biçimde değerlendirmeye özen gösterir.</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>18. Üstlendiğim sorumluluklar ile aldığım ödüller birbirine uygundur.</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>19. Sahip olduğum deneyim ile aldığım ödüller birbirine uygundur.</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>20. Gösterdiğim çabaya göre adil bir şekilde ödüllendirilmekteyim.</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>21. İyi bir iş yaptığımda hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>22. İşimdeki stres ve gerginliğe göre hak ettiğim şekilde ödüllendirilmekteyim.</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>23. Benimle benzer yetenek ve eğitime sahip diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>24. Bu şirkette benimle aynı işi yapan diğer çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>25. Diğer işletmelerde benimle aynı işi yapan çalışanları dikkate aldığımda adil bir şekilde ödüllendirildiğimi düşünüyorum.</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

**Anketimize katıldığınız için teşekkür ederiz.**

## ÖZGEÇMİŞ

1970 yılında Bursa Gemlik'te doğdum. İlk öğrenimimi Karacaali Köyü'nde tamamladım. 1986 yılında Gemlik Lisesinden mezun oldum. 1990 yılında Uludağ Üniversitesi Balıkesir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulundan mezun oldum. 1996-1999 yılları arasında Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında “Konaklama İşletmelerinde Personel Seçme ve Yerleştirme Sorunlarının Analizi ve Bir Uygulama” isimli tez ile yüksek lisansımı yaptım. 1998'de Uludağ Üniversitesi Yalova Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği Programında açılan sınavı kazanarak öğretim görevliliği görevime başladım. 1998 yılında Uludağ Üniversitesi Yalova Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği Program Başkanlığı görevine atandım. Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU danışmanlığında tez çalışmama 2000 yılında başladım.

Senay YÜRÜR